

# Mapa Empresarial de **Moçambique**



# MAPA EMPRESARIAL DE MOÇAMBIQUE



# MAPA EMPRESARIAL DE MOÇAMBIQUE

*John Sutton*

com o apoio do *Adelino Jeque Pimpão,*  
*Félix Simione, Qi Zhang e Samuel Zita*

Tradução do inglês feita pela *Ana Gracias Duarte*  
com o apoio do *Samuel Zita*

Copyright © 2014 International Growth Centre

Published by the International Growth Centre

Published in association with the London Publishing Partnership  
[www.londonpublishingpartnership.co.uk](http://www.londonpublishingpartnership.co.uk)

All Rights Reserved

ISBN 978-1-907994-38-8 (pbk.)

A catalogue record for this book is  
available from the British Library

This book has been composed in Utopia using T<sub>E</sub>X

Copy-edited and typeset by T&T Productions Ltd, London

Cover design: LSE Design Unit

Cover photographs courtesy of James Morgan

Printed in Great Britain by Page Bros

# CONTEÚDOS

<i>Acerca o Autor</i>	ix
<i>Agradecimentos</i>	x
<i>Acrónimos e Abreviações</i>	xi
1 Introdução	1
2 Pesca de Camarão	15
2.1 Perfil do Sector	15
2.2 Perfil de uma Grande Empresa <i>Sociedade de Pescas de Mariscos–Pescamar, Lda</i>	22
3 Processamento da Castanha de Caju	25
3.1 Perfil do Sector	25
3.2 Perfils das Maiores Empresas <i>Moloque Agro Processing,</i> <i>Condor Caju Lda</i>	31
4 Agronegócio e Transformação Alimentar	37
4.1 Perfil do Sector	37
4.2 Perfils das Maiores Empresas <i>Companhia Industrial Da Matola,</i> <i>Mozfoods SA,</i> <i>Parmalat Productos Alimentares SARL,</i> <i>Grupo Madal SARL,</i> <i>Frutas Libombos Lda,</i> <i>Citrum – Citrinos de Umbeluzi, SA,</i> <i>Riz Indústria Limitada,</i> <i>Pannar Seed Lda (Moçambique),</i> <i>Higest Mozambique, Lda</i>	42
5 Bebidas	57
5.1 Perfil do Sector	57
5.2 Perfils das Maiores Empresas <i>Cervejas De Mocambique,</i> <i>Lusovinhos Ltd,</i> <i>Sociedade de Águas de Mozambique, Lda</i>	59

6	Chá	65
6.1	Perfil do Sector	65
6.2	Perfil de uma Grande Empresa <i>Chazeiras de Moçambique, Lda</i>	69
7	Sal	73
7.1	Perfil do Sector	73
7.2	Perfil de uma Grande Empresa <i>Afrisal do Mar, SARL</i>	75
8	Óleos Alimentares e Sabonetes	77
8.1	Perfil do Sector	77
8.2	Perfis das Maiores Empresas <i>Maeva Group: Sabimo Ltd and Southern Refineries Ltd, S. E. Ginwala &amp; Filhos Ltd</i>	80
9	Açúcar	85
9.1	Perfil do Sector	85
9.2	Perfil de uma Grande Empresa <i>Maragra Açúcar SARL</i>	90
10	Tabaco	93
10.1	Perfil do Sector	93
10.2	Perfil de uma Grande Empresa <i>British American Tobacco</i>	97
11	Algodão	99
11.1	Perfil do Sector	99
11.2	Perfil de uma Grande Empresa <i>OLAM Moçambique Lda</i>	106
12	Madeira	109
12.1	Perfil do Sector	109
12.2	Perfis das Maiores Empresas <i>TCT Industrias Florestais Lda – Mobílias Dalmann, L. Duarte Dos Santos Lda, Companhia de Madeiras de Moçambique</i>	117
13	Materiais de Construção	121
13.1	Perfil do Sector	121
13.2	Perfis das Maiores Empresas <i>Hariche Group Ltd, Sulbrita Lda</i>	127
14	Cimento	131
14.1	Perfil do Sector	131
14.2	Perfis das Maiores Empresas <i>Cimentos de Moçambique, Cimento Nacional Lda</i>	134

15	Construção	137
15.1	Perfil do Sector	137
15.2	Perfis das Maiores Empresas	141
	<i>Mota Engil SARL – Delegation of Mozambique,</i>	
	<i>CETA – Construção e Serviços SA,</i>	
	<i>Conduril, Engenharia SA/ENOP –</i>	
	<i>Engenharia e Obras Públicas Lda,</i>	
	<i>Electrotec SA (Intelec Holdings Group),</i>	
	<i>Construtores Chemane Lda</i>	
16	Metais, Engenharia e Montagem	147
16.1	Perfil do Sector	147
16.2	Perfis das Maiores Empresas	152
	<i>Mozal Aluminium,</i>	
	<i>Agro Alfa SARL,</i>	
	<i>Forjadora, Lda</i>	
17	Químicos e Plásticos	161
17.1	Perfil do Sector	161
17.2	Perfis das Maiores Empresas	165
	<i>Modet – Mozambican Detergent Company Ltd,</i>	
	<i>Topack Moçambique, SARL</i>	
18	Farmacêuticas	169
18.1	Perfil do Sector	169
18.2	Perfil de uma Grande Empresa	170
	<i>Sociedade Moçambicana de Medicamentos</i>	





## ACERCA O AUTOR

**John Sutton** é Professor ‘Sir John Hicks’ de Economia na *London School of Economics*.

**O International Growth Centre** ([www.theigc.org](http://www.theigc.org)) promove o crescimento sustentável nos países em desenvolvimento, oferecendo assessoria política orientada e tendo como base investigação de fronteira. O IGC é dirigido e gerido a partir de centros na *London School of Economics* e da Universidade de Oxford, este conta também com escritórios nos países de todo o mundo em desenvolvimento. O IGC foi iniciado e é financiado pelo Departamento para o Desenvolvimento Internacional (DFID).

O Enterprise Map Project de John Sutton tem como objetivo oferecer um relato descritivo padronizado das capacidades industriais de países selecionados na África Subsariana. Este é o quinto volume, seguindo volumes sobre a Etiópia (2010), Gana (2011), Tanzânia (2012) e Zâmbia (2013).

## *AGRADECIMENTOS*

Este volume não poderia ter sido concluído sem a ajuda e o apoio de muitos ministérios do Governo, associações e indivíduos dentro das empresas cujos perfis são descritos abaixo.

Um agradecimento particular é devido a S. Excia Armando Inroga, Ministro da Indústria e Comércio e a toda sua equipa, devido ao seu generoso apoio durante todo este projeto. Estamos igualmente muito gratos pelo apoio prestado pelo, o Instituto Nacional de Estatística, a Direção Nacional do Açúcar, a Associação industrial, a Associação de Padarias, o Instituto do Algodão, o Instituto do Caju e a Federação de Empreiteiros de Moçambique. Finalmente, gostaríamos de agradecer a todos os indivíduos pertencentes às empresas cujos perfis são descritos que concordaram em ser entrevistados e que forneceram uma visão privilegiada sobre suas empresas.

A primeira fase da pesquisa para a elaboração deste volume foi realizada por uma equipe de pesquisadores da Austral COWI, Maputo, liderada por Adelino Jeque Pimpão e incluía o Luís Magaço Júnior, Isabel José da Costa, Alfredo Paulo Soares, África Soeiro e Joyce Madeira. A segunda fase deste projeto foi realizada no IGC por John Sutton com a ajuda de Félix Simione, Qi Zhang e Samuel Zita.

Embora tenha sido feito um esforço por parte de todas as partes de modo a garantir a precisão das descrições deste volume, em algumas circunstâncias alguma informação e dados de fontes alternativas tiveram que ser conciliados uma vez que possuíam discrepâncias. Todos os erros e omissões são da responsabilidade do autor.

## *ACRÓNIMOS E ABREVIACÕES*

AIMO	Associação Industrial de Moçambique
ANEMM	Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Metalomecânicas
BAT	British American Tobacco
CDM	Cervejas de Moçambique
CETA	Construção e Serviços
CIM	Companhia Industrial Da Matola
CIMPOR	Cimentos de Portugal
CINAC	Cimentos de Nacala
EMOCHA	Empresa de Cha de Moçambique
EOZ	Empresa Orizicola de Zambezia
EUA	Estados Unidos da América
FOB	Free on board
HACCP	Hazard Analysis & Critical Control Point
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
INCAJU	Instituto Nacional do Cajú
IVA	Imposto de Valor Acrescentado
MAP	Moloque Agro-Processing
MIA	Moçfer Industrias Alimentares SA
ONG	Organizações Não Governamentais
PET	Polyethylene terephthalate
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e médias empresas
PVC	Polyvinyl chloride
SADC	Southern Africa Development Community
SEMOC	Sementes de Moçambique Lda
SMM	Sociedade Moçambicana de Medicamentos
SODAN	Sociedade Algodoeira de Namialo



# MAPA EMPRESARIAL DE MOÇAMBIQUE



# *Capítulo 1*

## INTRODUÇÃO

A economia moçambicana teve um crescimento rápido durante a primeira década do milénio. O Produto Interno Bruto (PIB) real mais que dobrou e este crescimento foi distribuído por todos os sectores: a produção industrial teve um crescimento mais rápido do que o PIB, tendo crescido por um fator de 2,3 ao longo da década. O produto real também mais que dobrou no sector da agricultura e mineração (Figuras 1.1, 1.2, 1.3).

A questão económica fundamental para Moçambique é se esta taxa de crescimento pode ser sustentada por mais uma década. Para atingir este objectivo é necessário, entre outras coisas, que o sector industrial do país tenha um avanço substancial. É oportuno, portanto, fazer algumas perguntas sobre a indústria moçambicana.

- Quais são as atuais capacidades industriais de Moçambique?
- Qual a origem desses recursos?
- Quais são as perspectivas para a integração das empresas locais na cadeia de valor da nova indústria de gás offshore?

### **Um Mapa das Exportações**

Este livro oferece uma visão geral do sector industrial de Moçambique (agronegócio, indústria e construção). Dentro de cada indústria identificamos os vários grupos de empresas ('sub-mercados') e as empresas líderes de cada grupo. Apresentamos os perfis detalhados de 40 empresas, escolhidas de forma a representar as empresas líderes de cada grupo, proporcionando, assim, uma descrição completa da atual capacidade industrial do país.

É útil analisar as exportações das principais indústrias<sup>1</sup> de Moçambique. Cerca de 63% das exportações do país são provenientes de quatro sectores:

<sup>1</sup> A mesma imagem surgiria se analisássemos a produção em vez das exportações, mas dados sobre a produção das empresas são difíceis de obter para o nível de detalhe necessário.



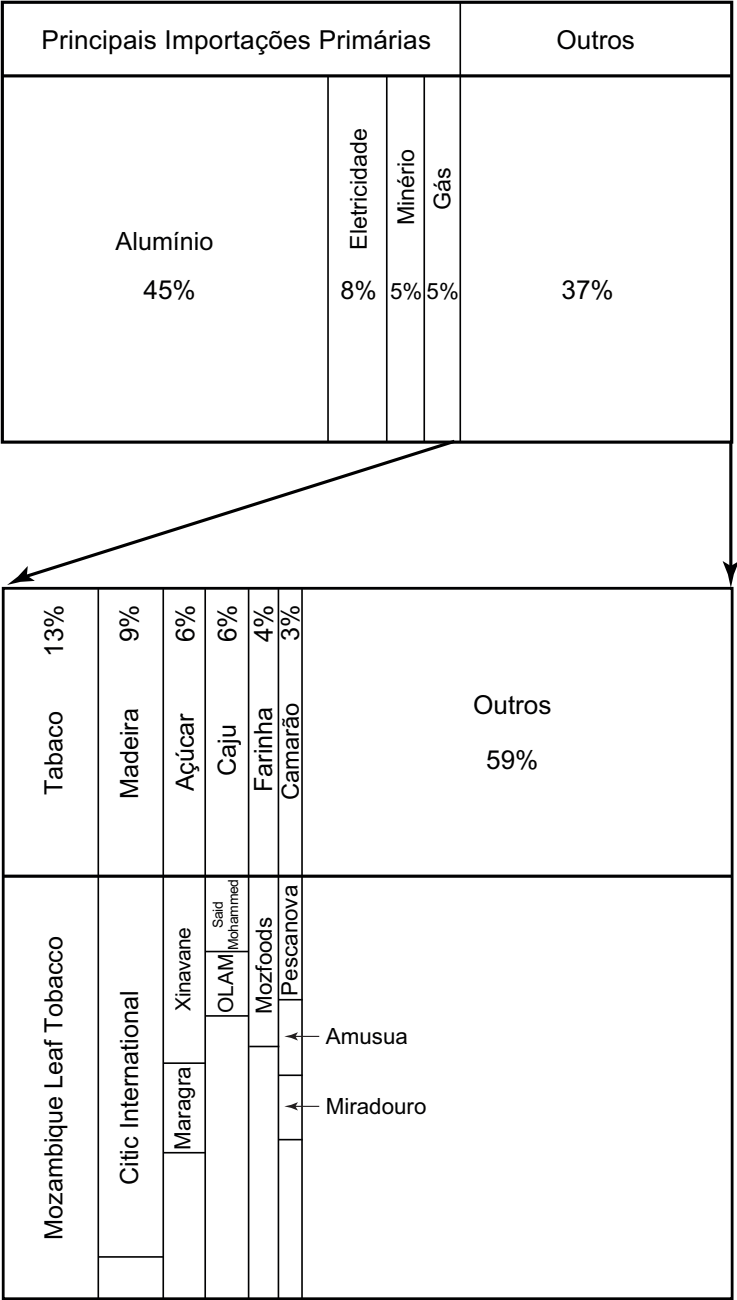


FIGURA 1.1. Mapa de exportações.

alumínio, eletricidade, minérios e gás. Em cada um destes quatro sectores, uma empresa é responsável por mais da metade do total das exportações (Mozal, Hidro, Kenmore Resources e Sasol Petrol Moçambique, respectivamente).

O remanescente terço das exportações de Moçambique tem origem numa ampla gama de indústrias, mas 40% desta percentagem corresponde a apenas seis indústrias: tabaco, madeira, açúcar, castanha de caju, farinha e camarão.

Apenas nove empresas dominam as exportações em cinco destas seis indústrias.<sup>2</sup> A Said Mohammed e OLAM, juntas, representam um terço das exportações de castanha de caju. A Mozfoods responde sozinha por 40% das exportações de farinha. No caso do camarão, a Pescanova, a Krustamoz e a Miradouro, representam 57% das exportações deste produto. Duas empresas, a Xinavane e a Maragra, são responsáveis por dois terços das exportações de açúcar. No caso do tabaco, todas as exportações são provenientes de uma única empresa.

No geral, apenas 13 empresas são detentoras de três quartos dos rendimentos obtidos pelas exportações do país. O papel dominante desempenhado por este pequeno grupo de empresas coloca em perspectiva o nosso foco em 40 principais empresas industriais: analisando em profundidade este modesto número de empresas líderes, podemos obter uma boa imagem das diversas capacidades da indústria moçambicana, e através da exposição da origem das capacidades destas empresas, podemos aprender muito sobre o proveniência da capacidade industrial do país.

## **A Origem das Atuais Capacidades Industriais de Moçambique**

Qual a origem das atuais empresas industriais líderes de Moçambique? Um ponto de referência útil é conseguido através da análise de países como a Etiópia, Gana, Tanzânia e Zâmbia, países cujos perfis das suas empresas e indústrias líderes são analisados em volumes anteriores. Todos estes países apresentam uma discriminação similar em termos de empresas industriais líderes. Cerca de metade das empresas são originárias do sector privado, cerca de um quarto são de origem estrangeira, e cerca de um quarto iniciou a sua atividade como empresas do sector público.

<sup>2</sup> O caso da sexta indústria, madeira, apresenta algumas complicações, uma vez que uma proporção considerável de madeira é exportada ilegalmente e não é declarada (ver Capítulo 12). Cerca de 90% das exportações oficiais de madeira dirigem-se à China, através da empresa estatal chinesa China International Trust and Investment Corporation.

No entanto, Moçambique apresenta um padrão diferente. Durante o século XIX e início do século XX as autoridades coloniais desincentivaram as atividades industriais em Moçambique, uma vez que pretendiam eliminar a concorrência às empresas industriais portuguesas e preservar as ambições de industrialização de Portugal. Em meados da década de 1950 as autoridades coloniais tiveram uma mudança de política, permitindo que um número crescente de empresas de produção surgissem em Moçambique, de modo a acomodar a crescente população de colonos portugueses, reduzir os custos de exportação e absorver o excedente de equipamento industrial em segunda mão de Portugal.<sup>3</sup> O trajeto mais comum, no caso de empresas de Moçambique (sendo aplicável à maioria das empresas mais antigas), é referente a empresas que iniciaram a sua atividade como empresas de propriedade privada, criadas pela um ou mais indivíduos de nacionalidade estrangeira (em muitos casos, portuguesa); posteriormente à independência moçambicana, estas empresas foram nacionalizadas, e possivelmente fundidas com outras empresas similares; e, finalmente, na década de 1990, foram privatizadas.<sup>4</sup> Em muitos casos, empresas originárias em Moçambique não foram fundadas por uma pessoa singular residente em Moçambique, mas como uma filial de uma empresa portuguesa (ou outra estrangeira).<sup>5</sup> Num pequeno número de casos, a empresa nacionalizada havia sido formada, através da junção de várias pequenas empresas de propriedade privada. Este padrão de eventos aplica-se a quase um terço das empresas industriais de Moçambique.<sup>6</sup>

O segundo maior grupo das principais empresas industriais são empresas jovens, que foram fundadas no início como empresas industriais no período pós-independência; estas empresas representam 11 das 40 empresas industriais líderes aqui analisadas.

Na Figura 1.2 encontram-se representadas todas as empresas que foram originárias do sector privado, no lado esquerdo da figura, sendo distinguidas por dois conjuntos distintos de ‘industriais start-ups’. Uma outra empresa que também teve origem no sector privado iniciou a sua atividade

<sup>3</sup> Hedges, D. (ed.). 1999. Moçambique no auge do colonialismo 1930–1961. In *História de Moçambique*, Volume 2. Maputo: Livraria Universitária.

<sup>4</sup> Normalmente mantinham a sua entidade, mas os seus ativos poderiam ser juntos a ativos de outras empresas que tenham sido nacionalizadas na mesma altura.

<sup>5</sup> Estas últimas empresas são classificadas como estrangeiras na Figura 1.2, enquanto aquelas fundadas por moçambicanos ou estrangeiros a residir em Moçambique são classificadas como start-ups industriais.

<sup>6</sup> Estes casos são todos agrupados no esquema de classificação da Figura 1.2 sob a classificação de ‘Industriais Start-ups (pré-independência)’.

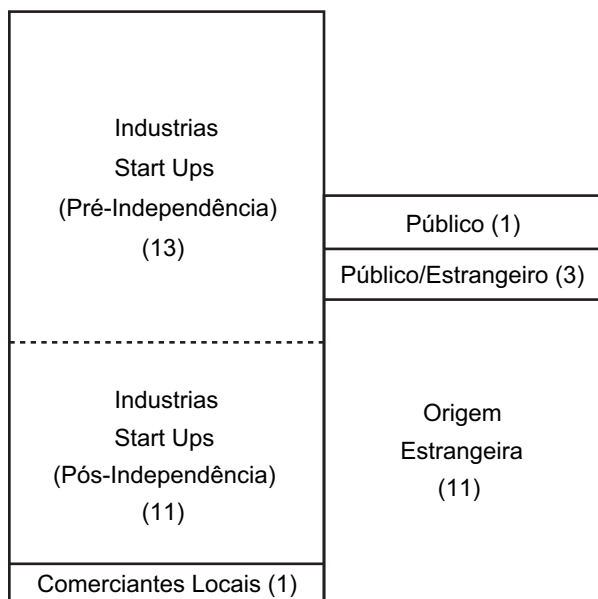


FIGURA 1.2. Origem das empresas industriais líderes de Moçambique.

como uma empresa de comércio, tendo mais tarde desenvolvido atividade na produção.<sup>7</sup>

O lado direito da Figura 1.2 representa as empresas que não são originárias do sector privado. Destas 15 empresas, 11 são de origem estrangeira, sendo o remanescente originárias no sector público ou de uma colaboração entre o sector público e uma empresa estrangeira.

## Fontes de Crescimento

Durante o período 2000–2010, o PIB real cresceu por um fator de 2.19. A desagregação por sector pode ser encontrada na Figura 1.3. A produção industrial cresceu em termos reais por um fator de 2,32, a produção agrícola cresceu por um fator de 2,07, e a produção de mineração e serviços públicos cresceu por um fator de 2.60.

<sup>7</sup> Este padrão de ‘Empresa comerciante’ que mudou atividades para fabrico desempenha um papel importante em muitos países da África Subsariana, mas parece ser muito incomum em Moçambique.

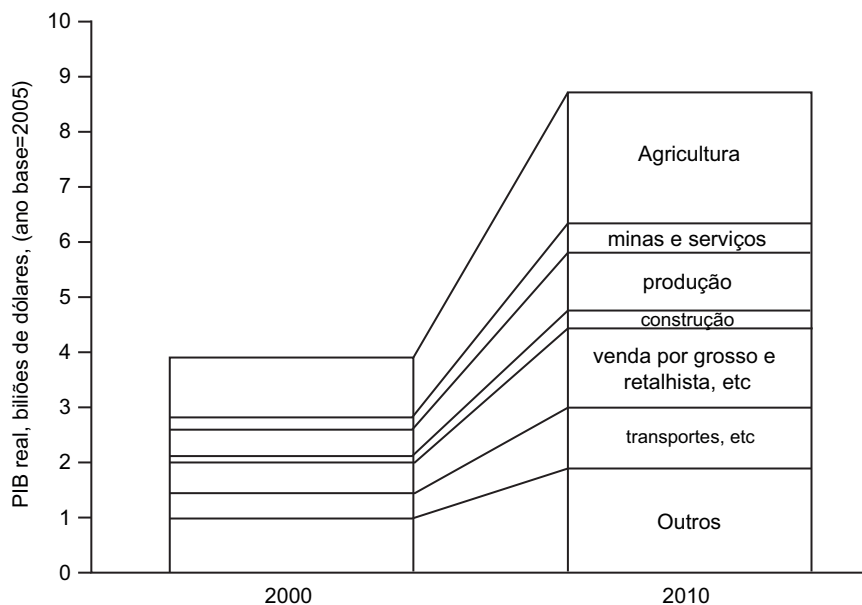


FIGURA 1.3. Variação na dimensão e composição do PIB moçambicano em dólares 2000–2010.

O crescimento das exportações pode ser visto na Figura 1.4. Entre 1995 e 2011, o valor real das exportações em dólares aumentou mais de dez vezes. De longe, o maior contribuinte para esse crescimento foi o sector do alumínio (Figura 1.5). Sectores como a eletricidade, gás e minérios também foram os principais contribuintes para este crescimento. As exportações de produção e de agronegócio foram dominadas por seis indústrias: tabaco, madeira, açúcar, castanha de caju, farinha e camarão. O total de exportações dessas seis indústrias aumentou 1,205% entre 1995 e 2011 (Tabela 1.1).

## O Declínio da Indústria Têxtil e de Vestuário

Apesar de ter uma indústria de algodão com uma dimensão considerável (Capítulo 11), a indústria têxtil e de vestuário de Moçambique tem sofrido um declínio de longo prazo. Na década de 1990 haviam 19 fábricas têxteis e 26 fábricas de vestuário em operação. O declínio na produção, e em números empresas, desde então, tem sido acentuado (Figura 1.6). As causas

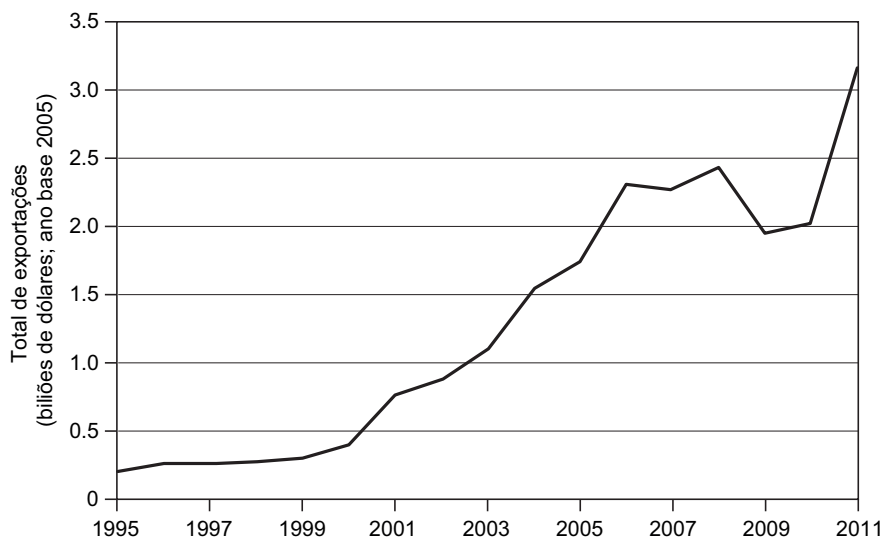


FIGURA 1.4. Total de exportações, 1995–2011.

TABELA 1.1. Exportações de produção e agronegócio 2000–2011.

	Exportações reais em 2000 (milhões de US\$)	Exportações reais em 2011 (milhões de US\$)
Tabaco	8.79	159.99
Madeira	1.73	108.87
Açúcar	4.86	78.01
Caju	22.43	76.13
Farinha	0.20	46.74
Camarão	104.66	38.47
Total	142.67	508.20

deste declínio incluem a eliminação do sistema de quotas a partir de 2005 e o enorme influxo de artigos importados de roupa em segunda mão.<sup>8</sup>

Ao longo das últimas décadas têm sido desenvolvidas algumas iniciativas de modo a restabelecer a produção em instalações que encerraram durante a década de 1990. A fábrica Texmoque, que encerrou em 1994, foi adquirida posteriormente em 2006 pela METL (Mohammed Enterprises Tanzania Ltd) e foi reaberta como Nova Texmoque. Após um investimento substancial em

<sup>8</sup> Nathan Associates. 2005. Strategies for Mozambique's textile and apparel sector. Technical Report.

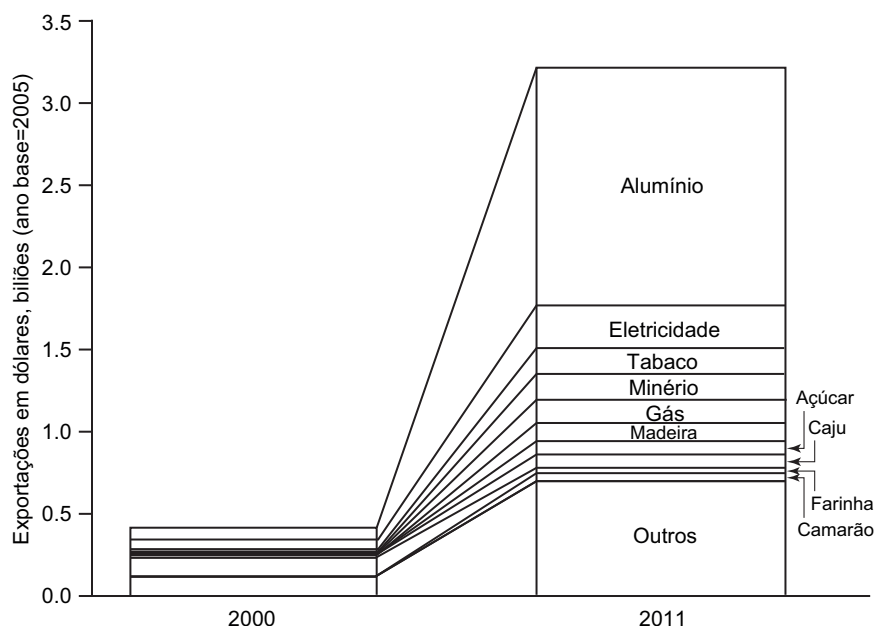


FIGURA 1.5. Variação na dimensão e composição das exportações moçambicanas reais em dólares 2000–2011.

novos equipamentos, iniciou a produção de tecidos tingidos e impressos; esta empresa emprega atualmente 135 pessoas.<sup>9</sup>

Existem atualmente quatro principais empresas de vestuário em operação. Maputo Clothing, produz uniformes para exportação para a África do Sul. Moztex, fundada em 2010 pela Fundação Aga Khan, produz camisas de escola e malhas infantis. Ninita produz produtos de tecido. A principal linha de produtos da Faumil são os uniformes militares. Estas quatro empresas representam cerca de dois terços da produção total de vestuário.<sup>10</sup>

## Investimento Direto Estrangeiro

Os fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE) têm sido caracterizados por um aumento bastante rápido desde 2005, atingindo um aumento de dez vezes superior nos últimos seis anos até 2011 (ver Figura 1.7 e

<sup>9</sup> USAID Trade Hub Southern Africa. 2012. Mozambique textile and apparel brief. Report ([www.satradehub.org](http://www.satradehub.org)).

<sup>10</sup> USAID Trade Hub Southern Africa (2012).

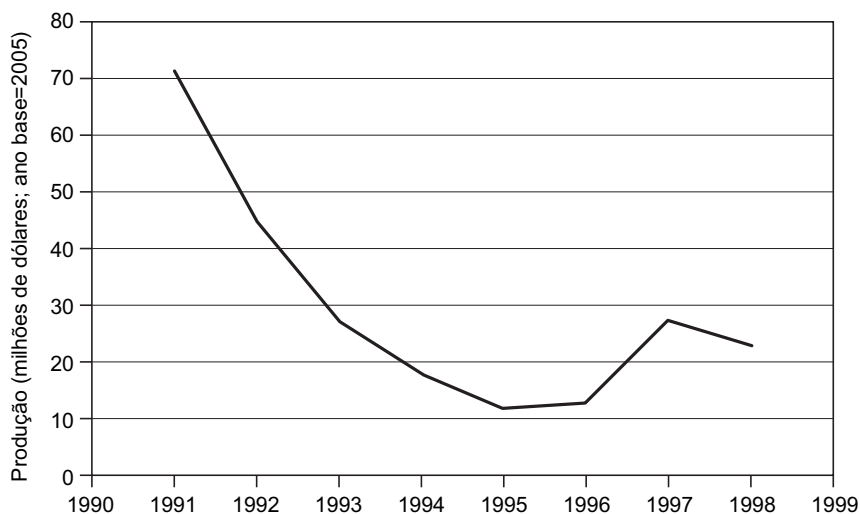


FIGURA 1.6. Produção de Moçambique em roupas e têxteis.

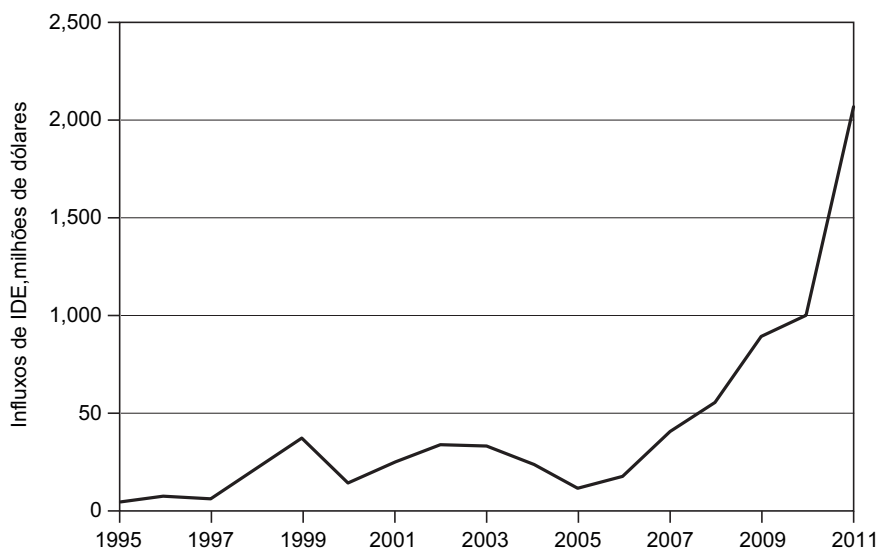


FIGURA 1.7. Influxo de IDE em Moçambique, em milhões de dólares, 1995–2011.

Tabela 1.2), 90% deste influxo foi direcionado à indústria extractiva. Os quatro sectores que absorveram praticamente a totalidade do remanescente de IDE são: finanças, agricultura, transportes e construção (Tabela 1.3). O



TABELA 1.2. Fluxos de IDE e stock de IDE de Moçambique (media de três anos).

	2003–5	2006–8	2009–11
Fluxo de IDE (milhões de US\$)	235	387	1,327
$\frac{\text{Fluxo de IDE}}{\text{Formação Bruta de Capital Fixo}}$	21.12%	28.34%	53.85%
$\frac{\text{Estoque de IDE}}{\text{PIB}}$	42.85%	39.23%	54.41%
$\frac{\text{Fluxo de IDE}}{\text{PIB}}$	4.15%	4.64%	12.56%

Fonte: United Nations and International Trade Centre.

TABELA 1.3. Influxos de IDE em 2010 por sector.

Sector	Influxo (milhões de US\$)	Porcentagem do influxo
Mineração	730.3	92.6%
Financeiro	47.9	6.1%
Agricultura e Caça	29.2	3.7%
Transportes, armazenamento e comunicações	15.1	1.9%
Construção	8	1.0%
Outros	–41.7	–5.3%
Total	788.9	—

que é notável é que os fluxos de IDE para a produção são extremamente pequenos, constituindo menos de 1% do total em 2011.

O maior país de origem, relativamente a fluxos de IDE para Moçambique é o Brasil, representando mais de 40% do total de IDE de 2010 (Tabela 1.4). Naquele ano, cerca de 95% dos influxos foram provenientes de 8 países. Os três maiores contribuintes (Brasil, Maurícias e Portugal), em conjunto, foram responsáveis por três quartos dos influxos de 2010 (Tabela 1.4).

Um dos desafios principais desafios de Moçambique na próxima década é a amplificação e aprofundamento do sector industrial da economia; para tal objectivo ser alcançado, um aumento substancial do IED na indústria será necessário.

TABELA 1.4. Influxos de IDE em 2010 por país de origem.

País	Influxo (milhões de US\$)	Porcentagem do influxo
Brasil	335.3	42.5%
Maurícia	174.3	22.1%
Portugal	89.9	11.4%
Suíça	38.7	4.9%
África do Sul	37.1	4.7%
Irlanda	29.2	3.7%
Países Baixos	25.2	3.2%
Reino Unido	24.5	3.1%
Outros	34.7	4.4%
Total	788.9	—

## Gás Offshore e Desenvolvimento Industrial

A indústria de gás offshore oferece a Moçambique uma oportunidade única para construir a capacidade industrial do país, integrando as empresas locais na cadeia de valor das empresas multinacionais de gás. Se essa integração for eficaz, vai reforçar o número de empresas industriais de médio porte no país e os seus níveis de capacidade. Irá também aumentar substancialmente o número de novos empregos criados pela indústria de gás offshore.

Garantir uma integração eficaz das empresas locais nesta cadeia de abastecimento envolve muitos desafios. Abordagens políticas simples baseadas na obrigação de que algum conteúdo seja proveniente nacionalmente são demasiado redutoras para serem um instrumento eficaz. Só a intervenção ativa através de uma Unidade de Conteúdo Local bem concebida e com recursos pode trazer o nível de integração que é desejável. A tarefa de uma Unidade de Conteúdo Local, criada sob a alçada do Ministério do Governo adequado, é de liderar e gerir o processo através de um diálogo contínuo com as empresas multinacionais de gás.

Talvez a maior armadilha nesta área encontra-se no equívoco comum que o volume de oportunidades para as empresas locais reside na área de metais, engenharia e montagem. Enquanto essas empresas são de fato as principais potenciais beneficiárias, estas representam apenas uma parte das muitas indústrias que podem ser equacionadas nesta questão. O primeiro, e mais óbvio, grupo de empresas que pode beneficiar são as empresas pertencentes à área da construção. Estas empresas tendem a

ser consideradas para este processo antecipadamente e quaisquer outras empresas locais, e um dos perigos que precisa de ser antecipado são os obstáculos e problemas de abastecimento na indústria da construção civil, que podem incrementar os custos e aumentar os preços, enquanto a expansão da atividade e a criação de empregos está aquém do que é desejável.

O próximo conjunto de empresas que pode potencialmente beneficiar das cadeias de integração e de serviços gerais de fornecimento, incluindo o sector de alimentos e bebidas nacionais mas também a prestação de novos tipos de serviços que não estão disponíveis atualmente a empresas nacionais, como locação de helicópteros.

Dito isto, o grupo de empresas na área de metais, engenharia e montagem, são as indústrias que têm mais a ganhar através deste processo a médio prazo. Como podemos ver no capítulo 16, Moçambique tem um número bastante limitado de empresas de média dimensão que operam neste sector. O aumento do número e da capacidade deste grupo de empresas cria melhores perspectivas de avanço do país em termos de desenvolvimento industrial.

Uma das tarefas centrais de uma Unidade de Conteúdo Local eficaz é iniciar a criação de centros de formação, tanto para capacidades de negócios em geral como para capacidades técnicas especializadas, providenciando formação no local, em ambas as áreas, a um grande número de empresas locais médias qualificadas. O principal objectivo desta formação é o de providenciar a essas empresas locais um nível onde eles podem conseguir o Estatuto de Vendedor Aprovado, qualificando-os para licitação de contratos de fornecimento com empresas multinacionais. A particularidade de Moçambique, em contraste com outros países da região, é a existência de um grande programa, que incorpora pequena e média empresas locais (PME) numa grande cadeia de abastecimento: o programa MozLink, que é descrito no Capítulo 16. Este facto fornece um modelo para os desenvolvimentos institucionais que são urgentemente necessárias, e de fato pode vir a ser o caso que o programa MozLink em si pode ter um papel nesta área.

## **Ressalva**

As estatísticas descritivas apresentadas acima relativamente às 40 principais empresas industriais cujos perfis são descritos em capítulos posteriores, devem ser tratadas com cautela. Estas 40 empresas não são as

40 maiores empresas industriais de Moçambique; não são uma amostra aleatória. Pelo contrário, estas foram escolhidas através de uma amostra não aleatória ‘estratificada’, destinada a fornecer ao leitor uma imagem justa e completa da capacidade industrial do país, tocando em todos os sub-mercados relevantes, ou seja, grupos de empresas que operam em cada área de atividade dentro de uma indústria.



## Capítulo 2

### PESCA DE CAMARÃO

#### 2.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** O sector da pesca é caracterizado por operações industriais e semi-industriais, como também por atividades artesanais de menor escala. Mais de 70% da frota piscatória está alocada à pesca de camarão.

Na pesca de camarão estão abrangidas a pesca em águas pouco profundas, semi-industrial, artesanal e águas profundas. No entanto, apenas operadores industriais pescam em águas profundas.

Navios industriais e semi-industriais pescam através de arrastões com uma ou duas redes de pesca de cada lado, por outro lado, na pesca artesanal o arrastão é feito através de redes mosquiteiras. A pesca artesanal tem vindo a crescer nos últimos anos como resultado do substancial investimento neste sector.

A atividade da pesca ocorre ao longo de toda a costa, sendo mais desenvolvida em cidades como Nampula, Zambézia, Sofala, Inhambane e Maputo. O Banco de Sofala é a zona mais importante para a pesca de camarão em águas pouco profundas. No Banco da Boa Paz (a sul do Banco de Sofala) pode-se pescar gamba (camarões de águas profundas) e à linha. Os principais portos piscatórios para navios industriais encontram-se em Quelimane, Beira e Maputo.

A indústria e a semi-indústria da pesca empregam cerca de 1.550 trabalhadores, e aproximadamente mais 50.000 trabalhadores encontram-se a trabalhar na pesca artesanal. A pesca é um meio de subsistência para um grande número de mulheres tanto nos portos como nos mercados.

Na última década, a produção total de camarão tem vindo a ter uma profunda quebra. A pesca em águas pouco profundas tem sido particularmente afetada, passando de 9.140 toneladas em 2000 para 2.507 em 2012 (Figura 2.1).

A pesca comercial de camarão foi iniciada nos anos 60 em Moçambique, altura em que este sector era dominado por frotas piscatórias estrangeiras,

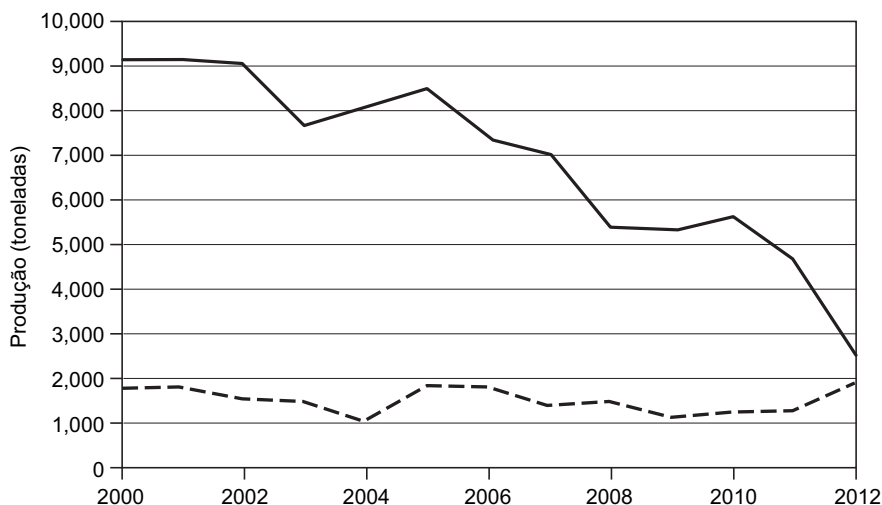


FIGURA 2.1. Produção de camarão 2000–2012 (linha contínua, águas pouco profundas, a linha tracejada, águas profundas).

vindas do Sul da Europa, Rússia e Japão, e por uma empresa pública moçambicana com cerca de 100 embarcações semi-industriais. Em 1977, o Governo criou uma empresa para pública, a Emopesca, com a qual os operadores estrangeiros eram obrigados a criar parcerias.<sup>1</sup> Como resultado deste processo, a empresa líder de mercado, Pescamar, foi estabelecida em 1980 através de uma parceria entre o grupo espanhol Pescanova (com 70% das ações) e a Emopesca (com 30%).<sup>2</sup> O perfil da Pescamar é descrito na próxima seção.

***Empresas industriais e semi-industriais.*** A pesca de camarão envolve 77 navios equipados com tecnologia moderna, incluindo sistemas de arrefecimento a bordo (barcos frigoríficos) e 63 navios semi-industriais que utilizam o gelo como forma de conserva. As duas principais empresas são as seguintes.

**O Grupo Pescamar,** cujo perfil é descrito na próxima seção, é responsável por cerca de dois terços da quota de produção industrial e de pesca de camarão.

<sup>1</sup> Durante a década de 2000, a Emopesca entrou em processo de liquidação, tendo sido reestruturada e reorganizada; os seus parceiros privados puderam adquirir parte das suas ações do Governo.

<sup>2</sup> Coalition for Fair Fisheries Arrangements. 2014. Mozambique's commercial shrimp sector. (See <http://transparentsea.co/>.)

A **Krustamoz**, é uma empresa subsidiária do grupo chinês, CNFC, na qual o Governo de Moçambique detém uma participação minoritária. A Krustamoz é responsável por um décimo da quota de pesca de camarão em águas pouco profundas.

A **Sociedad Indústria de Pesca** é uma empresa fruto de uma parceria, na qual o Governo detém 30% da sua participação, sendo o remanescente detido por acionistas portugueses.

As restantes 47 empresas de pesca de camarão podem ser agrupadas em dois grupos:

- (a) um grupo de 27 empresas, das quais 21 estão envolvidas numa operação industrial integrada de pesca e as restantes seis têm uma operação semi-industrial com barcos de pesca equipados com arcas frigoríficas, e
- (b) um grupo de 20 empresas de pesca semi-industrial que utilizam barcos com gelo a bordo.

Estas 47 empresas têm frotas piscatórias cujo tamanho varia entre um a dois navios por empresa (o caso mais comum) até quarto. O primeiro grupo é sujeito a quotas de pouco mais que 100 toneladas por empresa, na maioria dos casos, mas estas nunca excedem as 300 toneladas. Este grupo de empresas representa 53% do total de pesca de camarão. O segundo grupo não está abrangido pelo sistema de quotas, pescando um total de apenas 450 toneladas por ano.

**Pesca artesanal.** A pesca artesanal não está sujeita ao sistema de quotas e tem contribuído de forma significativa para a segurança alimentar e nutrição. O total pescado, referente a todas as diferentes formas de pesca, atingiu um total estimado de 129.000 toneladas em 2009, incluindo cerca de 6.200 toneladas de camarão. Apenas uma pequena porção deste total é processado através do sector formal; a maioria da carga pescada é vendida no mercado doméstico, quer na sua forma fresca ou seca. Devido ao défice de instalações e de preservação, o nível de desperdício é substancialmente elevado.

**Aquicultura.** O sector da aquicultura é relativamente recente, tendo sido iniciado no meio da década de 90 com o aparecimento de grandes empresas de carcinicultura.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> A cultura de peixes em viveiro já tinha sido iniciada em 1950 com a construção de tanques para a produção de peixes para trabalhadores agrícolas em Nampula, Zambézia e Manica. No início dos anos 60, o Governo construiu centros de pesquisa e de demonstração em Umbelúzi, Sussundenga e Chokwe. (Estas instalações já não se encontram em atividade).



Atualmente, o sector cria atualmente camarões marinhos (*Penaeus monodon* e *Feneropenaeus indicus*) e peixes (*Oreochromis mossambicus*, *O. niloticus* e *Cyprinus carpio*), tem uma extensão superior a 300 hectares de terra num sistema semi-intensivo de produção e uma produção anual média de 1.000 toneladas. A aquicultura emprega atualmente cerca de 2.000 trabalhadores.

Existem atualmente três empresas dedicadas à cultura industrial de camarões marinhos em viveiro: Aquapesca (sediada em Quelimane), Sol & Mar (sediada na Beira) e Indian Ocean Aquaculture (baseada na Pemba). A produção comercial foi iniciada em 2002, com um volume de exportação naquele ano de 600 toneladas de camarão.

A indústria de aquicultura de camarões emprega cerca de 1.300 trabalhadores, dos quais 130 são estrangeiros de várias nacionalidades que possuem capacidades técnicas específicas para este negócio.<sup>4</sup>

A empresa Aquapesca exporta camarão que é posteriormente processado em França, onde é vendido na sua forma já cozinhada ou congelada. O Governo francês apoia um projeto cujo objetivo é ajudar a associação desta indústria, Associação de Produtores de Aquicultura, a desenhar e implementar uma estratégia para melhorar a qualidade e marketing.<sup>5</sup>

**Cadeia de valor e de marketing.** Particamemente toda a pesca comercial é processada a bordo dos navios (navios-fábrica). O processamento em terra ocorre nos casos em que os navios não estão equipados com sistemas de refrigeração e para uma pequena parte da produção artesanal.

Existem 29 instalações em terra dedicadas ao processamento do camarão. Sofala é a principal localidade com 15 fábricas, seguida de Maputo com 5, e Inhambane com 4. Zambézia e Cabo Delgado têm ambas duas fábricas. Das 29 empresas, cerca de 15 têm um padrão internacional e a sua produção é exportada para a Europa, por outro lado, mais de 10 empresas exportam para o mercado regional, principalmente para a África do Sul.

A cadeia de valor é ilustrada na Figura 2.2.

**Exportações.** A maior parte da pesca de camarão, gamba e lagosta é exportada; outros produtos de peixe são principalmente vendidos a nível local, embora pequenas quantidades também sejam exportadas.

<sup>4</sup> Oceanic Developpement. 2010. Ex-post evaluation of the current protocol to the Fisheries Partnership Agreement between the European Union and Mozambique and analysis of the impact of the future protocol on sustainability, including ex-ante evaluation.

<sup>5</sup> Ibid.

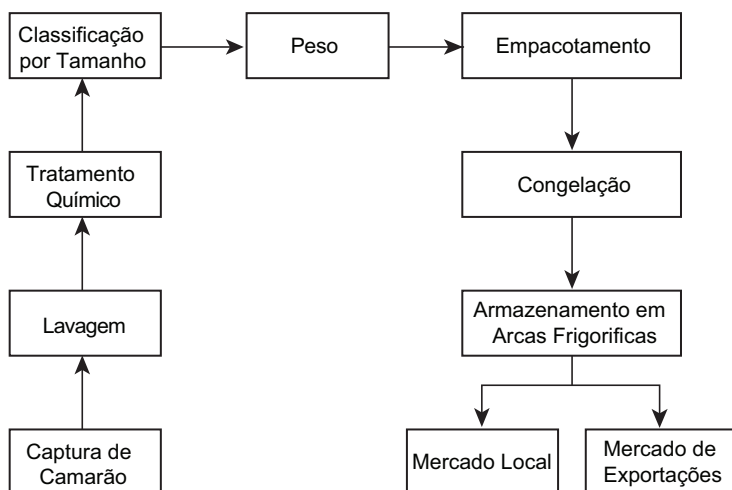


FIGURA 2.2. Cadeia de valor da pesca do camarão.

Tão recentemente como em 1999, a exportação de camarão representava 40% do total das exportações de Moçambique. No entanto, com a quebra no nível de output e de preços, e com o crescimento de outras indústrias exportadoras (especialmente a exploração mineira) a importância relativa da exportação do camarão entrou em queda, representando atualmente um pouco mais de 1% do valor total das exportações (ver Figura 1.1 do primeiro capítulo e Figura 2.3 abaixo).

Cerca de 51% das exportações são destinadas à África (República Democrática do Congo, Malawi, República da África do Sul, Zâmbia e Zimbabwe). A Europa (Itália, Portugal, Espanha e Reino Unido) representa 43% do total das exportações. Os restantes 6% são referentes a exportações para a Ásia (Hong Kong e Japão).

**Contexto político.** O Governo gere um sistema de quotas de pesca baseado num total de Captura Autorizada para cada tipo de pesca.

O exercício de pesca comercial (industrial e semi-industrial) requer a aprovação de um projeto de investimento e a autorização do Ministério das Pescas para a construção ou compra/importação de navios de pesca. As licenças de pesca são emitidas para cada navio e são intransferíveis.

A pesca artesanal é organizada por associações e é controlada através de iniciativas de cogestão monitoradas pela Direção Provincial das Pescas. Através do recente Lei de Descentralização, as comunidades piscatórias locais participam na gestão dos recursos.

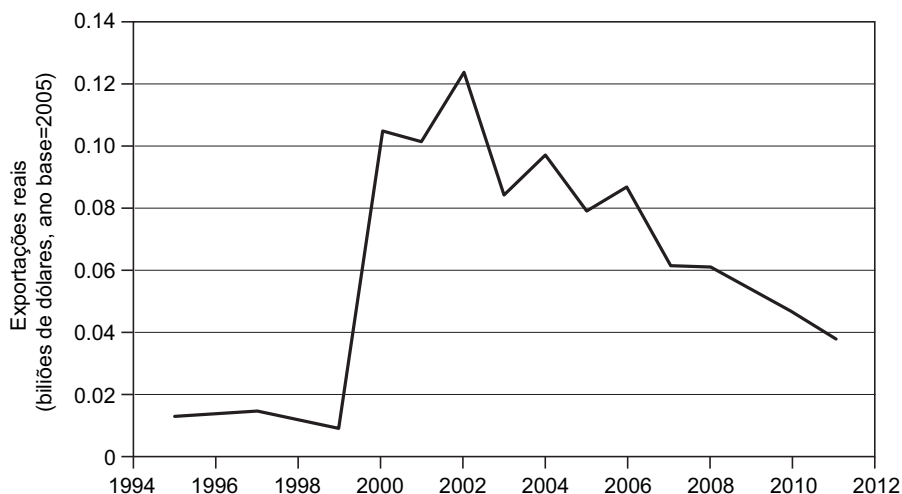


FIGURA 2.3. Exportações moçambicanas de camarão, 1995–2011.

Exceto no caso de atividades de subsistência, todas as atividades piscatórias são sujeitas a licença que tem uma vigência de um ano. No caso da pesca artesanal, as licenças são emitidas em nome individual do pescador e são intransferíveis.

O Ministério das Pescas conduz inspeções aos portos para verificar as licenças dos navios de pesca, coloca observadores científicos a bordo dos navios, e requer a entrega de relatórios sobre a pesca e esforço. O Instituto de Investigação Pesqueira monitora e avalia o estado das reservas, com particular referência ao camarão.

Moçambique está empenhado em combater a pesca ilegal, não reportada e irregular nas suas águas territoriais.

Foi feita uma tentativa através do Plano Diretor das Pescas (ratificado pelo Presidente em 1995), de forma a fortalecer e nivelar a importância relativa das empresas semi-industriais de pesca com as operações industriais. A criação de emprego, particularmente em terra, foi o racional por trás deste plano. O facto de as operações industriais serem dominadas por empresas estrangeiras foi também tido em conta, uma vez que as operações semi-industriais são predominantemente compostas por empresas nacionais. No entanto, este Plano não gerou as mudanças pretendidas na importância relativa dos dois grupos e, em 1998, o Departamento de Pesca aprovou novas regras que permitiram que navios de pesca semi-industrial pudessem usar arcas frigoríficas a bordo, o que implica que estes navios

deixaram de ter de ir a terra processar a pesca.<sup>6</sup> O atual Plano Diretor das Pescas para 2010–2019 volta a tocar neste problema, indicando a pretensão de expandir a frota semi-industrial e a necessidade de substituir gradualmente as licenças emitidas a empresas estrangeiras por licenças a empresas domésticas.<sup>7</sup>

**Competitividade.** A pesca de camarão em águas pouco profundas está a ser sobre explorada, enquanto que a pesca em águas profundas está em forte quebra. As tentativas de controlo da sobre-exploração não foram bem-sucedidas e as reservas são insuficientes relativamente ao atual nível de quotas.

Cerca de 80% da pesca desembarcada pela indústria é pesca acessória, a maioria da qual é descarregada no mar. Os regulamentos requerem que o volume de pesca acessória desembarcada não seja mais do que o dobro do volume de gambas, no entanto, a sua aplicação não é eficaz.

Uma proposta que exige a utilização de dispositivos de exclusão de tartarugas em arrastões de camarão não foi implementada devido à oposição da indústria. Este facto implica que o sector industrial de camarão não pode exportar para os EUA, no qual o uso de dispositivos de exclusão de tartarugas é obrigatório.<sup>8</sup>

### **Desafios.**

(1) Uma vez que a pesca de camarão está a mostrar sinais de sobre-exploração, estão a ser implementadas medidas para diminuir gradualmente o nível de esforço da pesca através da restrição do número de navios, de forma a assegurar a sustentabilidade desta atividade. No entanto, a produção deverá crescer cerca de 8% por ano ao longo dos próximos anos.

É importante a implementação de medidas para controlar as operações de pesca artesanal (não-industrial), uma vez que estas operações não controladas são um importante factor que explicam o esgotamento dos stocks de camarão.

(2) Pirataria: Não existem áreas consideradas como totalmente seguras a norte do Oceano Índico, mesmo no caso de navios escoltados por patrulhas internacionais.

(3) A quantidade de gelo que os pescadores e comerciantes têm acesso é inadequada.

<sup>6</sup> Coalition for Fair Fisheries Arrangements (2014).

<sup>7</sup> Desenvolvimento Oceânico. 2010. Avaliação ex-post ao atual protocolo de Acordo de Parceria de Pescas entre a União Europeia e Moçambique e análise do impacto de futuros protocolos na sustentabilidade, incluindo avaliação ex-ante.

<sup>8</sup> Ibid.

- (4) Pequenos operadores têm falta de financiamento para a compra de melhores barcos, motores e equipamento de pesca.
- (5) Existe escassez de extensão, formação e suporte técnico.
- (6) A doença da mancha branca cria problemas sérios na produção de camarão.
- (7) A caça furtiva e o não reporte da pesca de atum e de camarão, particularmente por frotas de pesca estrangeiras.
- (8) A produção de alevinos/larvas é um fator chave para a expansão da aquicultura. A implantação de estações/centos para a produção de alevinos vai encorajar a entrada de novos produtores nesta atividade. A transferência de viveiros estabelecidos pelo sector público para o sector privado pode contribuir significativamente para a existência de alevinos/larvas para engorda.

## 2.2 Perfil de uma Grande Empresa

### 2.2.1 *Sociedade de Pescas de Mariscos–Pescamar, Lda*

**Detalhes básicos.** A sociedade de Pescas de Mariscos – Pescamar, Lda é uma parceria entre o Grupo Pescanova, uma empresa espanhola cotada na bolsa, e a Emopesca (Empresa de Pescas de Moçambique), que pertence ao Governo moçambicano. A Pescamar emprega 1.000 trabalhadores durante a época da pesca, e 700 trabalhadores fora da mesma. Em 2011, o seu volume de negócios médio foi de 25 milhões de dólares.

**História.** A Pescamar foi fundada em 1980, altura em que a Pescanova adquiriu uma participação na empresa, uma participação que cresceu com o tempo através de uma sucessão de investimentos em frotas piscatórias, o que eventualmente a tornou na acionista maioritária.

Em 1997, a Pescamar fundou a empresa Pescabom com sede em Quelimane, sendo uma empresa de pesca semi-industrial que opera com sete barcos e com uma quota de 505 mil toneladas por ano.

Em 2004, a Pescamar adquiriu 60% da Beirnava, uma empresa de reparação e manutenção de barcos que também possui uma doca de seca.<sup>9</sup> Em 2007 um investimento substancial foi feito para reconstruir esta doca.

<sup>9</sup> Wilson, N., e J. Cacho. 2007. Linkage between foreign direct investment, trade and trade policy: an economic analysis with application to the food sector in OECD countries and case studies in Ghana, Mozambique, Tunisia and Uganda. OECD Trade Policy Working Papers, No. 50.

Em 2010, a Pescamar adquiriu a Efrimel, uma empresa que resultou de uma parceria original entre a empresa japonesa Maruha (51%) e o Governo de Moçambique (49%).<sup>10</sup>

A Pescamar manteve sempre as suas instalações em terra (oficinas e escritórios), contrariamente a todas as outras empresas de pesca em Moçambique, que limitam as suas operações ao mar alto.

Atualmente, a empresa tem 34 navios e representa 51% da pesca industrial de camarão em Moçambique.

**Atividades correntes e produtos.** Devido à diminuição na pesca do camarão desde 2006, a Pescamar tem diversificado a sua produção. A sua atual gama de produtos inclui camarão, lagosta, caranguejo, espadarte, tubarões gata, e óleo de fígado. Também fornece pescada, garoupa e peixe-serra para peixarias locais.

**Capacidades da empresa.** Os 34 barcos pertencentes ao grupo Pescamar estão autorizados a exportar para a União Europeia, organização que tem padrões tanto de higiene como sanitários particularmente exigentes. A empresa também está registada nos EUA na *Food and Drug Administration*, para o caso de querer exportar para este destino, e com o AQSIQ chinês (órgão de inspeção sanitária). Entre 1980 e 2011, os investimentos totais por parte da Pescamar na construção da sua atividade ascenderam a cerca de 45 milhões de dólares.

A Pescamar tem quatro barcos sob a bandeira moçambicana a operar em Angola.

Pescamar operates four boats under the Mozambican flag in Angola.

**Cadeia de valor e de marketing.** A pesca é processada no alto mar em navios-fábrica. Todo o marketing é feito pela própria Pescamar.

**Organização e gestão.** O Diretor-Geral, que reporta ao Conselho de Administração nomeado pelos dois acionistas, é responsável pela gestão diária.

**Exportações.** Cerca de 80% das vendas da Pescamar destinam-se a Portugal, Espanha e China. A Pescamar exporta os seguintes produtos para os destinos indicados:

- Camarão: Espanha, Portugal, China, África do Sul e Vietname
- Lagosta: Espanha.
- Caranguejo: Espanha e África do Sul.

<sup>10</sup> Esta aquisição ocorreu posteriormente à aquisição, em 2006, da subsidiária da Efrimel (COPOIC).

- Espadarte: Espanha.
- Tubarão Gata: Portugal e Espanha
- Óleo de Fígado: Japão.

***Agenda de desenvolvimento.*** A Pescamar pretende manter a sua atual base de clientes, estando no entanto preparada para fazer face a qualquer oportunidade que surja na China e/ou EUA.

## Capítulo 3

### PROCESSAMENTO DA CASTANHA DE CAJU

#### 3.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.**<sup>1</sup> No final da década de 60 e durante a década de 70, Moçambique era o maior produtor mundial de castanha de caju, representado mais de metade da produção mundial de caju. O total produzido atingiu o seu valor mais alto em 1972, quando foram atingidas 216.000 toneladas.

Durante este período, os pequenos sistemas manuais de produção foram gradualmente substituídos por produções em grande escala. Em 1973, estavam em operação cerca de 14 fábricas de produção, empregando 17.000 trabalhadores (Figura 3.1).

Após a independência em 1975, a maioria das plantações e instalações de processamento de castanha de caju foram nacionalizadas. O comércio era controlado pela Enacomo (Empresa Nacional do Comércio de Moçambique) e a produção passou a ser controlada pelo Caju de Moçambique, que ocupou as fábricas. Um número de fábricas de processamento permaneceu nas mãos do sector privado (Companhia de Caju de Monapo, Socaju, Companhia de Culturas de Angoche, Inducaju e Indústria do Caju Gordhandas Valabhadas SARL), com uma produção equivalente a 30% do total. Em 1978, a exportação de caju em bruto foi banida de forma a suportar a indústria local de processamento. Esta iniciativa levou a uma quebra nos preços que os produtores podiam cobrar e a indústria entrou num período de declínio. Em 1990/91, a quota das exportações moçambicanas no total das exportações mundiais caiu para 2,8% e a produção de caju em bruto decaiu para as 22.000 toneladas, ou para um décimo do valor quando o seu total produzido atingiu o valor mais alto.

No âmbito das reformas económicas do início da década de 90, o organismo estatal INCAJU (Instituto Nacional do Caju) foi privatizado em 1991. A proibição da exportação de caju em bruto foi revista em 1991: os

<sup>1</sup> Esta secção baseia-se em dois estudos informativos acerca do sector. Paul, B. 2008. *Factories in the field: rural transformation and the organization of work in Mozambique's cashew triangle*. Report prepared for TechnoServe. Aksoy, M. A., e F. Yagci. 2012. *Mozambique cashew reforms revisited*. Policy Research Working Paper 5939, World Bank.



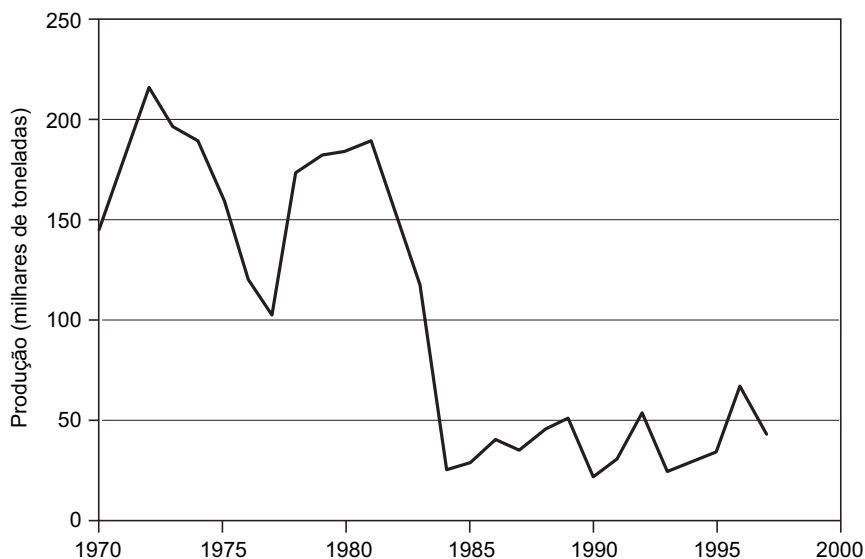


FIGURA 3.1. Produção de castanha de caju.

produtores eram obrigados a fornecer em primeiro lugar o caju em bruto às entidades locais de processamento, mas podiam vender o remanescente a exportadores.

De forma a encorajar o processamento local, foi criado um imposto sobre a diferença entre o preço FOB ('free on board') recebido pelas exportações de caju em bruto e o preço pago pelos processadores locais. O imposto foi inicialmente definido com uma taxa de 60%, mas esta foi reduzida para 35% em 1992/3.

Em 1995, ocorreu uma grande mudança no ambiente político no qual esta indústria operava, como resposta ao relatório de estratégia de assistência ao país do Banco Mundial. Este relatório questionou a operação e viabilidade da recente indústria privatizada. Foi argumentado que a exportação da castanha de caju devia ser liberalizada, o que tornaria a exportação do caju em bruto mais rentável. O relatório alegou que

- (a) a redução do imposto sobre a exportação de caju em bruto iria estimular a procura e aumentar a competição entre exportadores.
- (b) A eliminação das licenças de comércio aumentaria o número de comerciantes.
- (c) Os comerciantes iriam começar competir pelo caju em bruto e pagar preços superiores aos pequenos produtores.

- (d) Os preços superiores recebidos pelos pequenos produtores iriam aumentar o incentivo para produzir e comercializar castanhas de caju, aumentando o rendimento dos agricultores. Iria também melhorar a gestão das plantações de caju e encorajar à plantação de novos cajueiros.

O Governo moçambicano, tendo em conta as recomendações do Banco Mundial, liberalizou as exportações da castanha de caju em bruto, abrindo o sector ao comércio internacional e forçando os processadores nacionais a competir com exportadores diretos pelos caju em bruto.

Estas medidas colocaram a indústria moçambicana a competir diretamente com a indústria de processamento indiana, a qual começou a importar grandes volumes de castanha de caju em bruto especialmente durante os meses de Dezembro a Março, período no qual a sua produção ainda não tinha sido colhida. Os produtores indianos conseguiam pagar um preço superior ao oferecido pelas empresas domésticas, cobrindo o custo de transporte e outros tipos de custos, e ainda assim conseguiam ser competitivos em termos de preço para o mercado global.

Os processadores locais protestaram visto não serem capazes de competir com os exportadores de castanha de caju em bruto. Os principais processadores domésticos acabaram por sair da indústria entre 1997 e 2000.

**‘Nova geração de fábricas’.** No início de 2002, entraram no mercado um conjunto de novas empresas. A maioria destas novas empresas recebeu apoio técnico da TechnoServe (USAID), que ajudou a deslocar a indústria para um novo modelo de organização industrial. O renascimento da indústria foi apoiado pela instituição governamental Instituto Nacional do Caju (INCAJU), uma instituição pública com um mandato claro:

- (i) A promoção da produção de caju tanto em termos de quantidade como de qualidade, e
- (ii) A promoção do processamento local.

Estas empresas tinham todas uma dimensão média e utilizavam processos manuais considerados como *standard* na Índia e noutros países.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> O mecanismo utilizado para descaroçar em fábricas de grande escala tende a partir uma grande parte dos caju. Um determinante chave de rentabilidade nesta indústria é a percentagem de caju não utilizáveis por estarem ‘partidos’, este número pode ascender aos 30% quando um processo industrial de grande escala é utilizado. Os caju ‘partidos’ têm pouco valor no mercado. Sistemas para descaroçar semi-mecânico requerem um elevado número de trabalhadores mas têm uma menor percentagem de caju ‘partidos’. Ramundo, K. 2011. From soup to nuts: reviving Mozambique’s cashew industry. USAID Front Lines (November/December).

Praticamente todas as empresas desta nova geração estão localizadas na província de Nampula.<sup>3</sup> Em 2004/5, estavam em atividade 16 unidades que empregavam quase 3.000 trabalhadores.

Existem atualmente 11 processadores principais e cerca de uma dúzia de pequenos operadores (Aksoy e Yagci, 2012). Aquisições e saídas dentro desta nova geração de empresas levou ao surgimento da Miranda Caju como a maior empresa da indústria; em 2008 esta empresa empregava 1.493 trabalhadores, o que compara com a Condor Caju que empregava 2.400 trabalhadores (o perfil desta empresa é descrito na próxima seção) e a Olam que empregava 1.095 (o perfil desta empresa é descrito no Capítulo 11).<sup>4</sup>

Cerca de meia dúzia de médias empresas foram criadas por volta desta altura, cada uma delas emprega entre 100 a 250 trabalhadores: Africaju, IPCCM, Moma Caju, Alexim Ltd., Mauricaju e Gan Lda.<sup>5</sup>

Existe uma forte aglomeração de empresas num triângulo formado pelas duas cidades costeiras Moma e Monapo e pela cidade interior de Murrupula. A empresa Moloque Agro Processamento (MAP) é sediada no Alto Moloque na Zambézia, a Este deste triângulo. O perfil desta empresa também é descrito na próxima seção.

O INCAJU começou a desenvolver uma estratégia integrada e compreensiva, baseada na cooperação entre o sector privado, Governo, Organizações não Governamentais (ONGs) e a comunidade, que pretendia revitalizar a produção, o processamento e marketing. Foi oferecido suporte público na compra de fungicidas e pesticidas para o tratamento dos cajueiros e para o estabelecimento de instalações de processamento, assegurando desta forma que os empreendedores conseguem obter empréstimos através do sistema bancário. Foram criadas as condições para o aparecimento de investigação, serviços de extensão e controlo, num esforço de colaboração entre o Governo, empresas, produtores e ONGs.

De forma a assegurar a continuação destas atividades, e o aparecimento de novas iniciativas, foi implementado um conjunto de incentivos:

<sup>3</sup> Aksoy e Yagci (2012) mostra que empresas que funcionam como aglomerado nesta região 'não são os cajueiros que se tornam mais produtivos ... Mas sim porque as competências essenciais e serviços de apoio complementar estão prontamente disponíveis ...'.

<sup>4</sup> A primeira operação da Miranda Caju envolveu uma nova fábrica de processamento construída por trabalhadores locais, usando materiais locais. Conforme relatado no Paul (2008): 'No dia da inauguração, mais de 1.000 pessoas candidataram-se para 64 ofertas de trabalho. Dois anos depois, Miranda Caju ... empregava mais de 400 trabalhadores'.

<sup>5</sup> Paul (2008); Hanlon, J., e T. Inteligente. Caju 2008. Do desastre com o modelo de exportação. Em *Do Bicicletas Equal Desenvolvimento em Moçambique?* Woodbridge, UK: Boydell & Brewer.

- a imposição de uma sobretaxa com um nível de 18% do preço FOB às exportações de caju em bruto. Cerca de 20% das receitas provenientes desta sobretaxa forma alocado ao programa de desenvolvimento da indústria local, incluindo a criação de fundos de garantia. Este fundo pode garantir até 80% do crédito requerido por instalações de processamento, dependente do montante, maturidade e propósito do empréstimo.
- A exportação de caju em bruto é banida no período entre Outubro e Dezembro.
- No período em que as exportações são permitidas, as empresas domésticas podem exercer o direito de opção sobre o caju em bruto.
- É dado suporte a um programa de substituição da plântula de caju.
- É dado suporte a um programa de investigação e à introdução de novos tipos de caju.

Estimativas indicam que Moçambique tem atualmente cerca de 40 milhões de cajueiros concentrados entre a costa e cerca de 200 milhas para o interior. Estes encontram-se principalmente nas províncias de Nampula, Cabo Delgado, Zambézia, Inhambane e Gaza (cerca de 70% dos cajueiros estão na região norte, sendo que só a província de Nempula representa 40% destes). Pequenos produtores representam cerca de 95% da produção.

***Cadeia de valor e de marketing.*** São produzidas por ano cerca de 80.000 a 90.000 toneladas de caju em bruto, das quais aproximadamente 40.000 toneladas são vendidas a processadores locais, sendo o restante exportado (ver abaixo).

Os poucos processadores a operar no sul exportam principalmente para a África do Sul através das suas estradas. Os processadores situados no norte estão atualmente a usar a Olam como canal de exportações, marketing e distribuição.

Um pequeno número de grandes comerciantes/exportadores tem uma extensiva rede de pequenos intermediários que compram os caju em bruto diretamente a agricultores em áreas rurais, ou a comerciantes de retalho em pequenos centros urbanos, que por sua vez compram a agricultores. As maiores empresas de exportação têm uma forte rede de contatos na Índia, com a liberalização as redes de comércio de longa data entre Moçambique e Índia foram renovadas. O número de pequenos exportadores sem licença sofreu um aumento desde a liberalização.

A cadeia de valor da indústria é ilustrada na Figura 3.2.

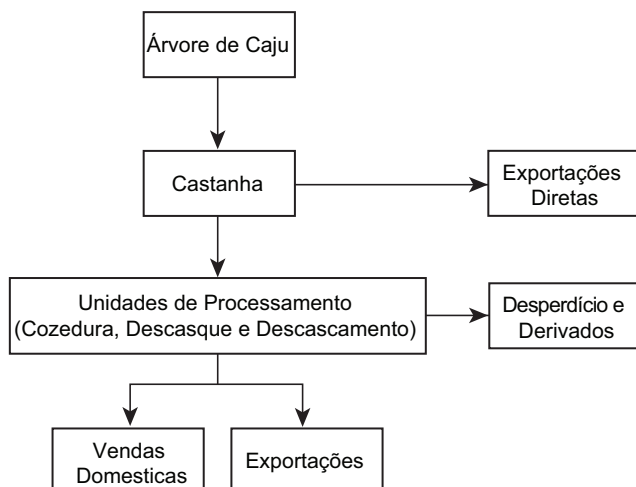


FIGURA 3.2. Cadeia de valor da castanha de caju.

As atividades de cozedura, descaroçamento e descasque criam desperdícios e derivados que podem ser convertidos em produtos finais tais como tanino (a partir da película da castanha).

**Contexto político.** O Governo oferece suporte financeiro a empresas privadas que queiram investir no sector, através da provisão de garantias e de melhores condições de crédito (taxa de juro, períodos de carência).

Adicionalmente, o Governo apoia projetos de investigação que criem clones de cajus mais produtivos e resistentes a pragas.

O Governo criou o Comité do Caju como plataforma de diálogo entre todos os intervenientes nesta indústria.

**Competitividade.** Moçambique é um dos maiores produtores de castanha de caju a sul do Equador. Adicionalmente, Moçambique inicia a promoção das suas castanhas de caju no período entre Outubro e Dezembro, quando o resto do Mundo ainda não fez a sua colheita, o que permite aos produtores vender as castanhas de caju em bruto e processadas a preços favoráveis.

Um grupo de processadores formou uma empresa-mãe, a Agro Indústrias Associadas (AIA), através da qual a maioria dos processadores da Província de Nampula comercializam os seus grãos processados. O grupo estabeleceu a sua própria marca (Zambique) e oferece monitorização de qualidade, transporte e gere contratos multianuais com compradores internacionais (Aksoy e Yagci 2012).

**Desafios.** O custo de pulverização dos cajueiros é atualmente 1,20 dólares por cajueiro e estação. É importante encontrar formas de reduzir este preço para 0,70 dólares, como por exemplo passar a usar produtos genéricos em vez de produtos de marca ou através de outras formas de redução os custos.

Um desafio contínuo para esta indústria é o aumento da fração de castanhas de caju que são processadas localmente.

Estão a ser feitos esforços para encontrar formas de utilizar comercialmente o pedúnculo ou o pseudo fruto, visto estes não estarem a ser utilizados industrialmente em Moçambique. É possível utilizar estes produtos na produção de doces, a sua polpa pode também ser extraída para sumos e outras bebidas, enquanto que o bagaço resultante pode ser utilizado para alimentação animal.

**Exportações.** Moçambique exporta castanhas de caju em bruto e processadas. O principal mercado para a castanha de caju em bruto é a Índia, seguida pelo Vietname e Singapura. Os principais destinos de exportação da castanha de caju processada são os Estados Unidos, União Europeia, África do Sul e mais recentemente, a Arábia Saudita e o Líbano.

Moçambique exporta 10 variedades de castanha de caju das 27 variedades reconhecidas internacionalmente. As exportações de castanha de caju são principalmente do tipo W320, este tipo é uma castanha branca que não é utilizada para consumo final, mas é uma matéria-prima para a indústria internacional de processamento de comida.

Atualmente, o total anual exportado de castanhas de caju, tanto em bruto como processado, atinge os 70 milhões de dólares (Figuras 3.3 e 3.5).<sup>6</sup>

## 3.2 Perfis das Maiores Empresas

### 3.2.1 MAP – Moloque Agro Processamento

**Detalhes básicos.** A empresa foi criada em 2007 pela Construção e Serviços (CETA), uma empresa moçambicana de construção líder de mercado, que pertence a investidores indianos.

Esta empresa emprega 300 trabalhadores e teve um volume de vendas de 700.000 dólares em 2011.

<sup>6</sup> Seguimos Askoy e Yagci (2012) para estimar os volumes de exportação e valores. Para as exportações de caju em bruto usamos os dados de importação da Índia, destino de todas as exportações de caju em bruto. Para as exportações de caju processada, usamos os valores de importação de todos os países, com exceção da Índia.

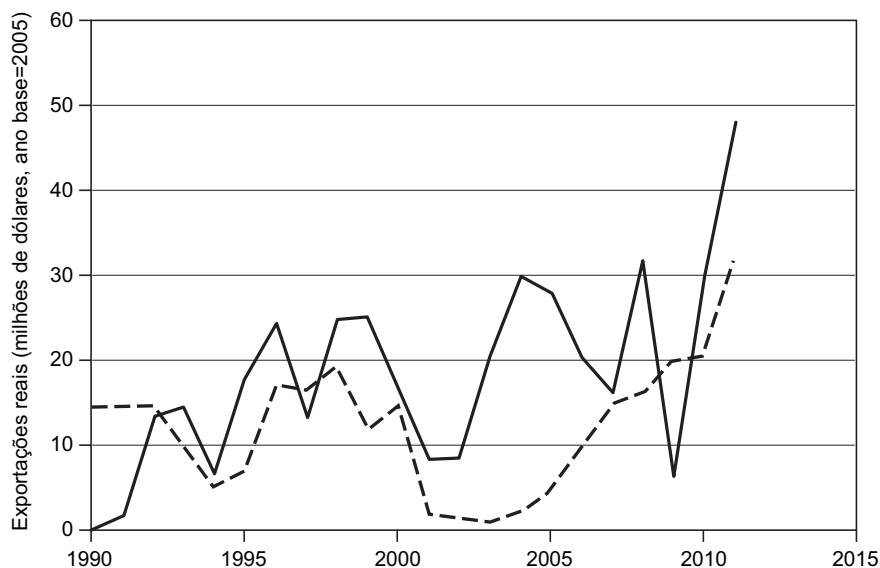


FIGURA 3.3. Valor das exportações de castanha de caju (linha contínua, em bruto, a linha tracejada, processadas).

**História.** Após o final da guerra civil, a CETA decidiu transformar as suas instalações em Alto Moloque na Zambézia numa fábrica de processamento de castanhas de caju, estabelecendo assim a MAP. CETA adquiriu maquinaria moderna, com uma capacidade de produção de 42.000 toneladas/ano, no entanto, este volume de produção nunca foi atingido.

**Atividades correntes e produtos.** Em 2011, a empresa-mãe da MAP, CETA, foi vendida à INSITEC, uma empresa-mãe que integra a Insitec Imobiliária, Insitec Constrói e Insitec Energia. Após esta aquisição, a MAP continuou a ser uma preocupação, tendo sido adquirida pelos seus anteriores acionistas da CETA. A empresa dedica-se principalmente à venda de serviços de processamento do caju a terceiras entidades.

MAP processa anualmente 1.200 a 1.500 toneladas de caju em bruto e exporta cerca de 400 toneladas.

MAP também fornece milho e batatas para mercados locais, e também os embala para serem vendido em conjunto.

Esta empresa está também envolvida na moagem de milho numa pequena escala, com capacidade de produção de 1 tonelada/dia.

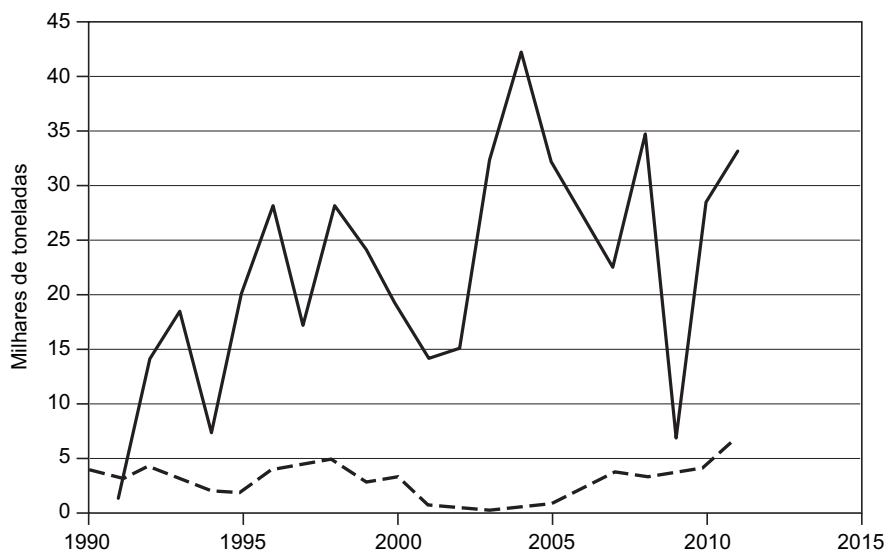


FIGURA 3.4. Volume das exportações de castanha de caju (linha contínua, em bruto, a linha tracejada, processadas).

**Organização e gestão.** A fábrica é gerida por um empresário de origem indiana, Sr. D'Costa.

**Desenvolvimentos recentes.** Os atuais donos da empresa estão no processo de venda da MAP, tendo já iniciado conversações com potenciais compradores. O consultor sênior de qualidade desta empresa está a trabalhar com a Agrifuturo com vista à obtenção da certificação internacional *Hazard Analysis & Critical Control Point*. O sucesso na obtenção desta certificação poderia levar a um aumento de preços, mas os custos incorridos para a obter e as conformidades subsequentes são substanciais.

### 3.2.2 Condor Caju Lda

**Detalhes básicos.** A Condor Caju Lda é uma empresa privada e uma das três maiores processadoras de castanha de caju de Moçambique. Esta opera duas empresas processadoras, Condor Caju e Condor Nuts, e emprega cerca de 2.400 trabalhadores.

**História.** A Condor Caju foi fundada em 2004 e a Condor Nuts em 2007, a maioria dos acionistas de ambas eram portugueses envolvidos na indústria hoteleira e da construção.



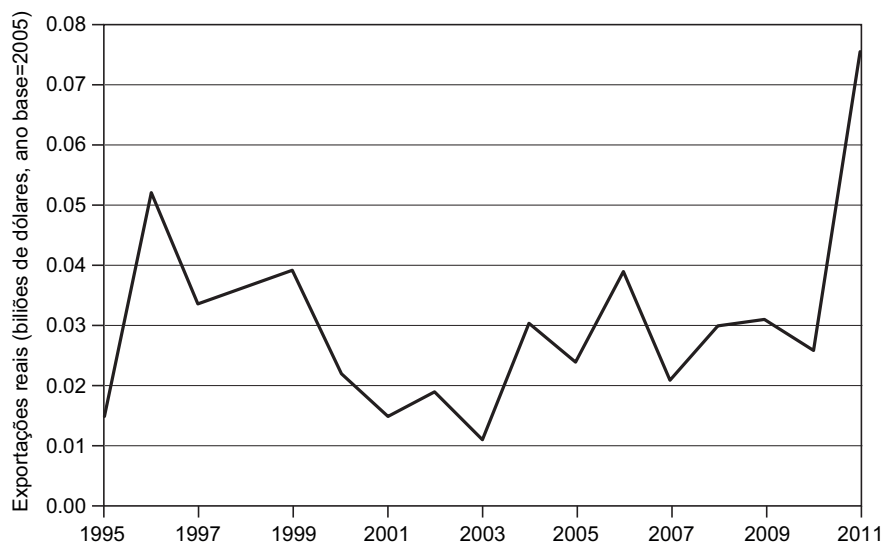


FIGURA 3.5. Exportações de castanha de caju (em bruto e processadas).

Condor é uma das muitas empresas processadoras apoiadas pela Technoserve (USAID). Quando iniciou a sua atividade, a Condor contratou um gestor indiano com formação nos EUA e muitos dos seus trabalhadores eram antigos trabalhadores da JFS Geba, que tinha encerrado.

A empresa continua a usar métodos intensivos em trabalhadores, com indivíduos a operar bombas de pé para descascar os caju, que são posteriormente limpos e selados em sacos plásticos com dióxido de carbono para matar todos os organismos indesejáveis antes do seu embarque.<sup>7</sup>

Casa uma das plantas de processamento da empresa tem uma capacidade de processar 6.000 toneladas de castanha de caju por ano. Atualmente, a produção em cada plante rondas as 4.500 toneladas por ano.

**Cadeia de valor e de marketing.** Condor Lda continua com a sua produção nas duas instalações iniciais, obtendo castanhas de caju dos vários distritos da província de Nampula. Condor extrai a castanha de caju e exporta-a para a Europa para ser posteriormente processada (aromatização, torrefação, embalagem e retalho).

<sup>7</sup> USAID. 2009. Mozambique: cashews and co-ops help farmers earn more. Front Lines (November).

A empresa está no processo de obtenção da certificação. (ACA Seal).<sup>8</sup>

**Exportações.** Condor Lda exporta para os EUA (destino que representa 62% do total das suas exportações), Europa (28%), Médio Oriente (8%) e África do Sul (2%).

**Organização e gestão.** Os acionistas recrutam e designam o diretor da empresa.

**Desenvolvimentos recentes.** A empresa adquiriu recentemente cerca de 100 máquinas de descaroçamento automático e um novo sistema de alimentação dos seus fornos.

<sup>8</sup> The ACA Seal é uma marca amplamente reconhecida que indicava a conformidade com os padrões internacionais de qualidade em segurança alimentar e de segurança e saúde no trabalho. Foi analisada e aprovada pela instituição norte-americana 'Food and Drug Administration'.



## Capítulo 4

### AGRONEGÓCIO E TRANSFORMAÇÃO ALIMENTAR

#### 4.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** As origens do sector da transformação alimentar remontam ao início do século 20, quando colonos portugueses estabeleceram padarias e moinhos de grão. Por exemplo, em 1925, a Fábrica Nacional de Moagem e Massas Alimentícias foi estabelecida por Paulino Santos Gil, G. B. Buccelatto e Costa e Cordeiro. A principal atividade desta fábrica era a moagem de cereais e a produção de macarrão e esparguete.

A indústria teve duas grandes fases de desenvolvimento, nos anos 30 e nos anos 60. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, existiam mais de 970 grandes e médias empresas ativas na indústria da transformação alimentar em 2009, estas empresas representavam mais de 60% do emprego total da indústria transformadora.

Os maiores produtos desta indústria são a cerveja, açúcar, castanha de caju processada, refrigerantes, camarão congelado, farinha de milho, farinha de trigo, óleo de cozinha e pão. A produção de bebidas representa cerca de metade do total das receitas de venda do sector.

Atualmente, o sector está a emergir após um longo período onde muitas das empresas de transformação alimentar eram estatais. O sector está a atravessar problemas sérios devido à falta de abaixoestruturas e limitações de logística.

A indústria de transformação alimentar e de agronegócio engloba os seguintes subsectores.

**Fabrico de Açúcar.** Este subsector é analisado no capítulo 9.

**Processamento de frutas e vegetais** subsector dominado por pequenas empresas do sector privado que produzem pasta de tomate e sumos de manga e laranja.

**Produção de óleos alimentares.** Moçambique produz um variado conjunto de sementes oleaginosas que fornece às fábricas locais de óleos alimentares. Este conjunto inclui o algodão, coco, girassol, amendoim e sésamos. O processamento é efetuado por pequenas e médias empresas que produzem óleos alimentares e queijo para o mercado doméstico. Este subsector é analisado em maior detalhe no capítulo 8.

**Leite e produtos lácteos.** A produção local de leite e de produtos lácteos consegue responder apenas a uma pequena percentagem da procura deste sector. A participação do sector privado nesta área está atualmente em desenvolvimento.

**Moagem de cereais.** São responsáveis pela moagem de milho e de trigo grandes empresas localizadas em Maputo, Beira, Nampula e Nacala. Existe também um número considerável de moleiros localizado em aldeias por todo o país. O milho é utilizado como matéria-prima e 90% deste é plantado em produções agrícolas familiares. O trigo é praticamente todo importado e é moído por quatro grandes fábricas de farinha de trigo e é posteriormente utilizado para a produção de pão, massa e bolachas.

**Produtos de Padaria** são na sua maioria produzidos por pequenas empresas em que algumas também produzem produtos de pastelaria e bolos.

**Processamento de castanha de caju,** subsector que emprega mais de um milhão de pequenos agricultores e é uma importante fonte de divisas estrangeiras para o país. Este subsector é analisado em maior detalhe no capítulo 3.

**Produção intensiva de aves,** foi desenvolvida pela primeira vez em Moçambique no início de 1960, mas a indústria sofreu um forte declínio após a independência. A empresa estatal Avícola EE foi criada para restaurar a atividade na área, e durante o início de 1980 fazendas estatais responderam por 95% da produção de produtos avícolas do país. A partir de 1987, algumas das fazendas estatais foram privatizadas, enquanto que outras cessaram operações. O desenvolvimento de um novo sector privado era moroso, e em 1991 o volume de produção de carne de frango caiu para menos da metade do seu nível máximo. Em 2005, altura em que cerca de dois terços de frangos consumidos no país eram importados, uma nova iniciativa da TechnoServe (USAID) reuniu parceiros privados e do sector público numa tentativa de revitalizar a indústria. Hoje, cerca de 85 % dos frangos consumidos no país são produzidos localmente.

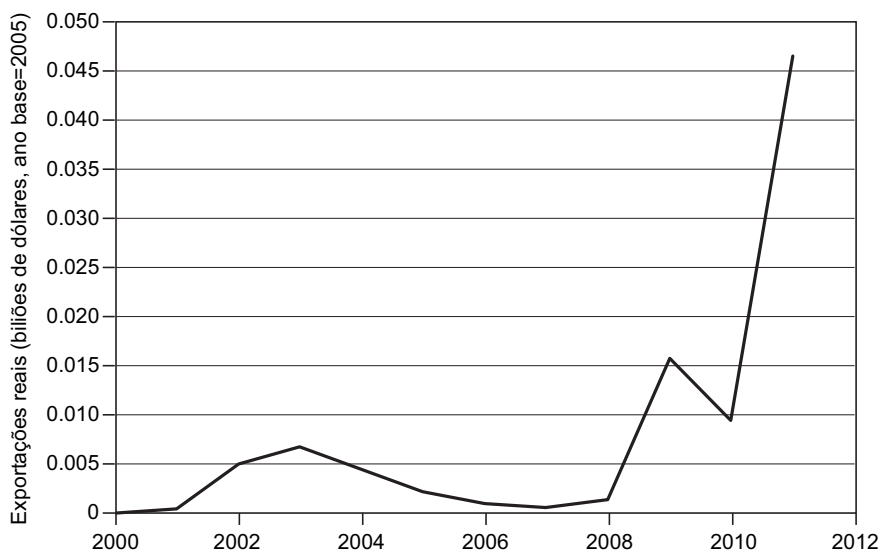


FIGURA 4.1. Exportações de farinha.

**A produção de sementes.** Em 1978, um programa nacional de produção de sementes foi iniciado, levando ao estabelecimento de Sementes de Moçambique Lda (ver página 53). Atualmente, a produção comercial de sementes é dominada por dois participantes mais recentes: Pannar e Moçfer Indústrias Alimentares (ver abaixo).

#### *Perfis e linhas de negócios das grandes empresas.*

**Fabricação de produtos baseado em trigo.** Existem cerca de 200 empresas, na sua maioria grandes empresas, que produzem farinha para venda no mercado local e como *input* para a produção de macarrão, esparguete e bolachas. De entre as maiores empresas, encontra-se a Companhia Industrial da Matola, uma empresa privada estabelecida em 1952 que produz farinha de trigo, massas e macarrão e bolachas. O seu perfil é descrito no Capítulo 8 (ver página 42).

**Processamento de frutas e vegetais.** A Mozfoods é a empresa líder deste subsector. O seu perfil é descrito na próxima seção.

**Produção de óleos alimentares.** Existe cerca de 100 empresas com uma dimensão média e um maior número de pequenas empresas que se dedicam à produção de óleos alimentares, manteiga vegetal e margarina.

Uma das maiores empresas é a Ginwala e o seu perfil é descrito no Capítulo 8 (ver página 82).

**Refrigerantes.** Mais de uma dúzia de empresas com uma dimensão média iniciaram a sua operação em refrigerantes (sumos de fruto e água mineral) recentemente. Coca-Cola SABCO Moçambique, membro do grupo SARL é a maior empresa deste sector.

**Bebidas alcoólicas.** Cervejas de Moçambique é a empresa líder de mercado e produz as marcas Laurentina, 2M, Manica e Impala. O seu perfil é descrito no capítulo 5 (ver página 59).

**Produção intensiva de aves.** Existem nove incubadoras que produzem pintos dayold, seis das quais estão na província de Maputo. Estas incluem a Holding Company TM, o Co-operationUnion (UGC) e Higest, uma subsidiária do grupo de Português Higest Holdings Lda, cujo perfil é descrito na próxima seção. Dos restantes três operadores, Novos Horizontes, uma das duas incubadoras localizadas na província de Nampula, e Empresa Avícola Abílio Antunes, localizada na província de Manica, ambas operam num sistema verticalmente integrado de criador e matadouro.

**A produção de sementes,** as empresas líderes são Pannar Sementes Lda, fundada em 2000 (cujo perfil é descrito na próxima seção), e a Moçfer Indústrias Alimentares, fundada em 2007 (ver página 43).

#### *Perfis e linhas de negócios das médias empresas.*

**Padarias.** Existem cerca de 200 padarias industriais privadas por todo o país. Pequenas padarias locais também podem ser encontradas na maioria das áreas do país.

**Produção de produtos lácteos.** Existem menos de 10 empresas, a maioria com menos de 50 trabalhadores, que produzem leite fresco e produtos lácteos (manteiga, iogurte, queijo, etc.).

**Atividades de pequena escala, informais e periféricas.** Unidades de transformação alimentar informais e de pequena escala incluem os moinhos de grão em pequena escala que são comuns em todas as áreas do país. Os agregados familiares compram os grãos (milho painço, milho, leguminosas) em mercados próximos e fornecem-nos a moinhos para posterior processamento. Refeições locais à base de cereais são fornecidas por muitas pequenas empresas e a preços relativamente baixos.

**Exportações.** Os principais produtos alimentares exportados são o açúcar, caju, o camarão e farinha (ver Figura 1.1).

**Contexto político.** O sector da transformação alimentar é um dos sectores prioritários para o Governo. Neste sentido, o Governo introduziu várias medidas para fortalecer o sector, focando-se nos serviços de extensão, formação, produção de sementes, consultoria, criação de animais e sistemas de informação.

**Desafios.**

- Sistemas de Informação Pobres. O fornecimento de informação é pobre no que toca a tarifas, custos de logística, movimentação portuária e custos de transporte interno.
- Problemas de abaixoestruturas. O fornecimento de eletricidade e água potável é escasso em muitas áreas. A falta de abaixo-estruturas de transporte (estradas pobres e falta de veículos) é um impedimento considerável à promoção e exportação.
- Acesso limitado a financiamento. O acesso a financiamento é dificultado devido às altas taxas de juro e à falta de garantias para a obtenção de empréstimos.

**Perfis de médias empresas seleccionadas.**

**Agropecuária Nguluzane Lda** é uma empresa privada envolvida no agronegócio. Esta empresa emprega 55 funcionários e teve um facturamento de 214.621 dólares em 2011. Nguluzane foi fundada em 2002 e iniciou a sua produção em 2004. Foi fundada por um grupo português, Thanda Vantu – Investimentos e Participações, SGPS, SA, que detém 60% das ações da empresa, com os restantes 40% detidos por um grupo doméstico, Marrangwe & Company, Lda.

Nguluzane fornece aos criadores de gado de Moçambique apoio técnico para modernizar seus negócios através do desenvolvimento e acompanhamento de projetos e através da compra de animais selecionados adaptadas à África Austral. Nguluzane inicialmente importava gado da África do Sul para projetos de criação de gado voltados para a produção de leite e carne, assim como as cabras da raça Boer. A empresa tem uma parceria com o Brasil Empresas para o desenvolvimento e acompanhamento de tecnologias agrícolas desenvolvidas em Moçambique.

**Empresa Orizicola de Zambézia (EOZ)** é uma empresa de processamento de arroz, que emprega cerca de 40 trabalhadores. A empresa foi criada através de uma iniciativa por parte dos produtores de arroz que operam nos distritos de Maganja da Costa, Namacurra, Nicoadala e Mopeia. Desde 2006, a EOZ tem sido uma entidade legal e estabeleceu uma rede de quatro cooperativas de produtores. Em 2009, essas quatro cooperativas formavam



a Empresa Orizicola de Zambézia. Antes da formação da EOZ, duas das cooperativas participantes tinham uma pequena máquina de descasque de arroz e arroz para processar e vender. No entanto, tais operações em pequena escala provaram ser ineficazes e não são rentáveis. A EOZ compra arroz fromits a cooperativas primárias e transporta-o para uma planta central para o seu processamento/descasque, embalagem e venda. A EOZ beneficiou de uma doação para a construção de dois armazéns e pisos de dois secadores/trilhos da Embaixada da Holanda. Esta também obteve financiamento da União Europeia/Oxfam Novib para uma máquina de processamento industrial do arroz. No seu primeiro ano de operação, a EOZ recebeu um empréstimo do Banco Terra para capital de trabalho (compra de matérias-primas) e para o investimento. A implementação do seu modelo de negócio cooperativo foi guiado pela Associação para a Promoção da Agricultura Comercial.

## 4.2 Perfis das Maiores Empresas

### 4.2.1 *Companhia Industrial Da Matola (CIM)*

**Detalhes básicos.** A CIM é a maior empresa de transformação alimentar de Moçambique. Esta empresa emprega 750 trabalhadores e tem um volume de negócios de cerca de 42 milhões de dólares/ano.

**História.** As origens desta empresa estão ligadas a uma unidade de produção estabelecida em 1950. Esta foi nacionalizada em 1968 e privatizada novamente em 1995.

A CIM pertence atualmente a investidores da África do Sul e das Maurícias, detém também alguns investidores privados moçambicanos e investimentos do Estado moçambicano.

**Atividades correntes e produtos.** A CIM produz produtos variados, de entre eles encontra-se a produção de farinha de trigo, de farinha de milho, de massas, de bolachas e de ração animal. A subsidiária da CIM que produz ração animal, CIM Feeds, está também envolvida na produção de frangos e de ovos. No que toca à produção de ovos, esta tem um contrato com o grupo Galvados, e produz 42 milhões de ovos por ano. No que toca à produção de frangos, a CIM produz 25.000 aves por ano.

Em 2008, a CIM foi adquirida pela empresa Seaboard, uma empresa de moagem de milho e trigo da Beira; esta instalação aliada à sua inicial instalação de moagem de milho em Nampula, colocou a CIM numa

posição geográfica privilegiada em termos de disponibilidade de produtos e serviços.

**Capacidades da empresa.** Além das suas instalações em Matola, a CIM tem uma participação majoritária na Cimpan, um moinho de milho em Nampula.

O negócio das bolachas da CIM foi desenvolvido em 2005 com uma linha de produção fornecida pela empresa italiana *Lazer*.

A operação de aves da CIM está a tentar obter acreditação.

**Cadeia de valor e de marketing.** CIM vende a sua produção através de uma rede nacional de distribuição bem estabelecida, sediada em 7 depósitos regionais e com um grande número de agentes de vendas.

**Organização e gestão.** Um Conselho de Administração com 11 Diretores supervisiona uma equipa de gestão executiva, liderada pelo Diretor-Executivo, e inclui os chefes de Operações de Moagem, Bolachas e Massas, Agronegócio e de Vendas e Marketing.

#### 4.2.2 Mozfoods, SA

**Detalhes básicos.** A Mozfoods, SA é um grupo que abrange as empresas Companhia do Vanduzi SA (baseada em Manica), e a Moçfer Industrias Alimentares (MIA) SA e detentora da marca Mozseeds (ambas localizada no Chokwe).

A empresa emprega 2.200 trabalhadores, dos quais 900 são trabalhadores efetivos. Cerca de 700 dos trabalhadores efetivos são empregados pela Companhia de Vanduzi.

O volume de negócios no ano financeiro de 2009/2010 foi 10,2 milhões de dólares.

**Contexto.** Mozfoods SA foi estabelecida em 2005 como uma empresa agrícola, tendo-se focado na produção de sementes e culturas alimentares nas duas maiores áreas agrícolas, Chokwe no rio Limpopo e Vanduzi em Manica. A Mozfoods SA é propriedade da Aquifer, empresa registada no Reino Unido.

No seu primeiro local, onde opera como Moçfer Industrias Alimentares (MIA), esta empresa possui uma fábrica de descasque de arroz com a capacidade de 20.000 tons por ano e silos para armazenar 60.000 tons de cereais. Possui a sua própria exploração agrícola com uma extensão de 500 hectares e com irrigação por pivô central. Uma segunda área também

500 hectares depende de irrigação por inundação. Mais de 2.700 agricultores estão envolvidos na produção de arroz vinculados por contratos de produção com a empresa.

A Companhia de Vanduzi opera numa exploração agrícola com uma extensão de 500 hectares regados, que são cultivados três vezes ao ano, produzindo piri piri, baby corn (milho pequeno), ervilhas de quebrar, feijão-verde e quiabo. O destino preferencial destes produtos frescos era o Reino Unido mas, as exportações para a África do Sul estão a crescer rapidamente e a empresa já é a maior fornecedora de produtos frescos para as empresas de catering que fornecem as empresas da área do gás em Cabo Delgado, bem como as minas de carvão em Tete.

A empresa tem uma capacidade de produção de 20,000 toneladas de arroz em casca por ano.

Em 2008, a MIA estabeleceu uma operação, originalmente chamada de MIA seeds, tendo sido o seu nome posteriormente alterado para Mozseeds. A Mozseeds está envolvida na investigação e produção de sementes de arroz certificadas e produz outras sementes adaptadas ao mercado moçambicano e da África Austral. A empresa tem centros de investigação localizados em Lionde e Chokwe, com capacidade para o desenvolvimento de sementes e com um laboratório totalmente equipado para testar a pureza destas.

**Atividades correntes e produtos.** A Companhia do Vanduzi produz e comercializa arroz, baby corn, malaguetas (piri piri), feijão-verde, ervilhas, quiabo, milho doce, maracujá, curgetes, pepinos, alfaces, couve, tomate, couve-flor e cenoura.

A MIA está envolvida na produção de arroz, investigação e desenvolvimento de sementes de arroz, milho e soja, para além da produção de sementes de amendoim, gergelim e feijões diversos.

**Capacidades da empresa.** Mozfoods foi certificada pela

- GlobalGap, entidade que certifica boas práticas agrícolas,
- BRC (British Retail Consortium), entidade que certifica operações em armazéns e processos de embalagem,
- LEAF (Linking Environment and Farming), entidade que certifica boas práticas ambientais na produção,
- Fair Trade, entidade que certifica boas práticas comerciais,

Principais retalhistas de produtos alimentares Marks and Spencer, Tesco, Sainsburys e Spar.

A Mozfoods registou a sua marca Vanduzi para a produção de baby corn, malaguetas, feijão-verde e ervilhas.

O clima favorável, o excelente solo e a disponibilidade de água em Vanduzi e Chokwe permitem à empresa operar durante todo o ano.

**Cadeia de valor e de marketing.** A produção da empresa é principalmente direcionada para as exportações. No entanto, nos últimos dois anos, com o surgimento de grandes projetos de carvão e gás no país, a procura interna por produtos Mozfoods sofreu um aumento de forma a abastecer empresas de *catering* em Pemba e Tete. Esta empresa também fornece couve, tomate, couve-flor e cenoura a estas empresas de *catering*, para além das suas linhas de produtos já referidas.

A empresa tem uma unidade de processamento de produtos frescos com uma capacidade de 100 toneladas por semana.

A empresa tem vindo a desenvolver as suas próprias instalações de produção de composto orgânico, e produz, atualmente, cerca de 1.000 toneladas/semana, com o objetivo de maximizar a sua utilização de resíduos (folhas de milho) e reduzir sua dependência de fertilizantes inorgânicos.

**Exportações.** 85% da sua produção é exportada, sendo a Inglaterra e África do Sul os principais destinos destas exportações.

As exportações anuais desta empresa totalizam 7.000 toneladas com um valor de 9.5 milhões de dólares.

Inicialmente, o Reino Unido era o destino que representava uma maior percentagem das suas exportações, 84% do total, enquanto que a África do Sul representava apenas 16% do total das exportações. Durante os últimos dois anos este equilíbrio mudou, com as exportações para o Reino Unido a decrescerem para 60% e para a África do Sul a aumentarem para 40%.

**Organização e gestão.** O Diretor Executivo é responsável por questões operacionais e reporta ao Conselho de Administração, que lida com questões globais do grupo de empresas. A Aquifer detém a função da presidência do Conselho.

#### 4.2.3 Parmalat Productos Alimentares SARI

**Detalhes básicos.** A Parmalat Moçambique foi fundada em 1997 em Moçambique como uma empresa subsidiária da empresa multinacional italiana Parmalat. SPA Group Emprega atualmente 120 trabalhadores e as suas receitas de vendas foram aproximadamente 13 milhões de dólares em 2011.

**História.** A empresa foi estabelecida em Moçambique pela sucursal portuguesa da Parmalat, que adquiriu a empresa estatal Criadores de Gado, uma cooperativa de criadores de gado que produziam e vendiam leite engarrafado pasteurizado desde dos anos 60.

A Parmalat iniciou as suas operações com a produção de leite e de produtos lácteos e alguns anos depois expandiu a sua produção para sumos de fruta.

**Atividades correntes e produtos.** A empresa produz leite, leite aromatizado, iogurte, queijo goda e manteiga derretida, todos estes produtos são produzidos através da marca Parmalat. Os sumos de fruta são produzidos através da marca Santal, incluindo o sumo tropical, laranja e manga.

**Capacidades da empresa.** A Parmalat tem um laboratório para controlo de qualidade. O grupo cumpre com os padrões de qualidade estabelecidos pela África do Sul e Europa, e tem uma certificação ISO 22000.

**Cadeia de valor e de marketing.** O leite é adquirido localmente e é entregue na fábrica dentro de um período de seis horas após a ordenha.

No caso dos sumos, existe um fornecimento regular de néctares de qualidade (fruta pressionada ou batida) ou fruta inteira para processamento.

A empresa também importa leite processado e embalado e néctares da África do Sul.

Os rótulos e embalagens são adquiridos em Moçambique.

**Organização e gestão.** O Conselho de Administração é composto pelos representantes da Parmalat da África do Sul e Portugal. O Diretor Geral tem o suporte de um Diretor Técnico, Gestor Comercial e de um Departamento Administrativo e Financeiro (que incorpora uma função de relações humanas).

**Desenvolvimentos recentes.** Um dos desafios contínuos da empresa é o estabelecimento de um sistema regular de fornecimento de *inputs* que cumpram com os padrões de qualidade exigidos.

A empresa pretende continuar os seus atuais investimentos, atualizando a sua tecnologia para incluir automação e reduzir o contato manual com os seus produtos em processamento.

#### 4.2.4 Grupo Madal, SARL

**Detalhes básicos.** O Grupo Madal, SARL é uma empresa envolvida em atividades agroindustriais. A sua atividade principal é a extração de óleo

de coco, no entanto, nos últimos anos desenvolveu um conjunto de novas atividades de agro-negócio. Esta empresa emprega cerca de 2.250 trabalhadores e tem um volume de negócios anual que excede os 3,8 milhões de dólares.

**História.** Madal foi fundada em 1903 como uma empresa familiar, pela família Bobone, e foi registada no principado de Luxemburgo em 1904, sob o nome de Société du Madal. Em 1913, um grupo de investidores noruegueses adquiriram uma participação na empresa.

A empresa comercializava inicialmente copra e arrendou um terreno perto de Quelimane. Esta começou a plantar palmeiras em 1904, esta área de atividade cresceu muito rapidamente, começando com uma produção de 70 mil palmeiras para mais de 800 mil na década de 1940.

Em 1947, a empresa mudou seu nome para Sociedade Agrícola do Madal e Sociedade Agrícola de Pebane. A partir de 1954, iniciou a produção, processamento e exportação de chá e de sal.

Durante o período da Guerra Civil (1975–1992) as atividades da empresa sofreram um abrandamento. O sócio maioritário norueguês da empresa, Halvor Astrup, relançou as suas atividades nos anos do pós-Guerra Civil. Hoje, a empresa tem mais de 1,4 milhões de palmeiras.

Entre 1993 e 1997 foi desenvolvida a Mahimba Game Farm e foi também construída uma serração em Quelimane que ainda está operacional.

Em 2000, a Madal foi adquirida pela GTA – Gestores, Técnicos e Associados, SARL, que vendeu posteriormente a empresa, em 2005, para seu atual (actual?) proprietário, Saxonian Estate (Rift Valley Holdings – Zimbabwe).

Em 2002, a Madal construiu uma fábrica para o processamento e extração de óleo de copra, que ainda está em funcionamento em Quelimane.

**Atividades correntes e produtos.** Atualmente, a principal atividade do Grupo Madal é a plantação de coco. Durante os últimos cinco anos, a Madal renovou as suas culturas para o Gigante Verde de Moçambique, uma vez que esta variedade tem provado ser tolerante à doença do amarelecimento letal do coqueiro. A Madal também é ativa no processamento de coco e derivados; processamento de madeira; pecuária; turismo e caça; moagem e comercialização de cereais; logística de transportes terrestres e de água; desenvolvimento do sector agrícola familiar; na formação para agricultores familiares, prestação de serviços técnicos no abate, produção de mudas e plantio de coqueiro.

**Cadeia de valor e de marketing.** A Madal produz a maioria das suas matérias-primas e complementa a sua própria produção através da compra

de copra ao sector familiar. Os *inputs* de madeira são provenientes da sua concessão em Nhafuba e processados na serração da empresa.

**Estado das exportações.** A maioria da produção da Madal é exportada. As suas principais exportações são

- Óleo de Copra (para a Suíça e esporadicamente para o Malawi),
- Madeira (para a África do Sul, Zimbabwe, Itália, Bélgica e Maurícias),
- Briquetes (para Portugal) e
- Carvão de coco (para a Índia).

**Organização e gestão.** A proprietária da Madal, a empresa Rift Valley, têm investido em várias empresas agroindustriais em África desde os anos 1990. Os membros do Conselho de Administração da Madal estão envolvidos na gestão e são nomeados em Assembleia própria. O Diretor Geral da Madal (Administrador Delegado) supervisiona os departamentos de Marketing, Finanças, Agricultura, Operações Industriais, Manutenção e Transporte, Recursos Humanos e Administração.

**Desenvolvimentos recentes.** A empresa tem atualmente projetos para controlar e erradicar a doença do amarelecimento letal do coqueiro das Palmeiras e o Nampuim (*Oryctes rhinoceros*) em conjunto com a MCA (Millennium Challenge Account).

#### 4.2.5 Frutas Libombos Lda

**Detalhes básicos.** A Frutas Libombos Lda, vulgarmente conhecida como Bananalândia, é uma sociedade anónima que está envolvida na produção e comercialização de bananas. Esta empresa emprega 300 trabalhadores efetivos e 500 trabalhadores sazonais. Tem um volume de negócios anual estimado de 3 milhões de dólares.<sup>1</sup>

**História.** A Frutas Libombos foi fundada em 1998 por um empreendedor Sul-africano, Peter Andreas Gouws, que adquiriu posteriormente a nacionalidade moçambicana. Naquela época, Moçambique importava quantidades substanciais de bananas da África do Sul. A produção na Frutas Libombos foi iniciada em 2000 e as exportações para a África do

<sup>1</sup> As exportações de bananas em 2009 totalizaram 26.000 toneladas, no valor de 7.800 milhões de dólares. (Conferência do Leste e Sul Africano Video on High Value Horticultura. 2010. O aumento do comércio regional: Oportunidades e problemas em Moçambique). Bananalândia representaram 8.600 toneladas, o que implica a receita de vendas de exportação de cerca de 2,6 milhões de dólares.

Sul em 2003. A sua propriedade Bananalândia inclui oito áreas que, juntas, representam 1.600 hectares e produz cerca de 12.000 toneladas de bananas por ano.

A Frutas Libombos Lda, iniciou a sua atividade através de uma série de investimentos que totalizam cerca de 200.000 dólares e com uma plantação de 60 hectares. Outros investimentos foram feitos posteriormente, uma vez que a Fruta Limbos desenvolveu novas instalações para embalagem e para armazenamento e transporte arrefecido. O investimento total até à data totalizou um montante de cerca de 10 milhões de dólares.

Inicialmente, a empresa recrutou técnicos sul-africanos e adquiriu sementes também provenientes da África do Sul. No entanto, ao longo do tempo tem ocorrido uma transferência substancial de conhecimento e atualmente a maioria do pessoal técnico é moçambicano.

**Atividades correntes e produtos.** Frutas Libombos Lda fornece bananas para a província de Maputo e para África do Sul.

**Cadeia de valor e de marketing.** A área de plantação encontra-se perto do rio e tem um sistema de irrigação.

As sementes são atualmente produzidas na empresa e as restantes matérias-primas (fertilizantes, embalagens e produtos de armazenamento a frio) são importados da África do Sul.

A produção é inspecionada pelo Ministério da Agricultura, mas a empresa não tem qualquer tipo de certificações.

A empresa tem dois camiões com uma capacidade de 52 toneladas, que são usados para as exportações, e quatro camiões para as entregas domésticas. A empresa possui catorze escritórios de venda na província de Maputo.

**Exportações.** Cerca de três quartos da produção total, totalizando mais de 8.000 toneladas por ano, é exportado para a África do Sul.

**Gestão e organização.** O fundador e dono é apoiado por uma equipe de gestão que inclui um diretor de produção e diretor de logística.

### **Desafios.**

- Mosca tsé-tsé, que pode causar sérios danos à cultura, sendo a pulverização constante essencial.
- Custos elevados com combustível.
- Os incentivos fiscais são pobres. Por exemplo, não há reembolso de IVA sobre a compra de equipamentos e peças.



- Não existe nenhum mecanismo de armazenagem para os produtos agrícolas comprados.
- O fato de as autoridades públicas enfatizar que a agricultura é uma atividade de alto risco prejudica o relacionamento da empresa com o seu banco.

**Desenvolvimentos recentes.** A empresa tem vindo a explorar oportunidades de exportação em Espanha, como uma forma de entrada no mercado europeu. Também está a planear uma expansão de larga escala no seu nível de produção e de emprego nos próximos anos.

#### **4.2.6 Citrum – Citrinos de Umbeluzi, SA**

**Detalhes básicos.** A Citrum – Citrinos de Umbeluzi, SA. é uma empresa produtora e exportadora de citrinos e bananas. A empresa emprega praticamente 200 trabalhadores a tempo completo e cerca de 350 trabalhadores sazonais. Esta empresa tem um volume de negócios de cerca de 1 milhão de dólares.

**História.** A propriedade onde a Citrum – Citrinos de Umbeluzi opera foi desenvolvida pela primeira vez após uma concessão de terras na região de Boane, a 60 km a oeste de Maputo, no final de 1940, pelo presidente de Portugal à família italiana Mussolini, que começou a plantar árvores de fruta nesta propriedade. Durante o período da Guerra Civil, a propriedade caiu no esquecimento. Em 1996, foi adquirida pela Lomaco, uma parceria criada seis anos antes pelo grupo britânico Lonrho e o Governo de Moçambique. Em 2006, Lomaco, que tinha uma dívida ao banco alemão DEG, transferiu 25% da sua participação para cobrir a sua dívida com o DEG e vendeu os remanescentes 75% das suas ações à empresa Moçambique Citrinos, Lda (MOCIT). Pouco tempo depois, ambas as participações foram adquiridas pelo seu atual proprietário, GAPI, um banco de investimento e desenvolvimento moçambicano. O nome da empresa foi alterado para Citrum – Citrinos de Umbeluzi. No mesmo ano, adquiriu 700 hectares de terras.

**Atividades correntes e produtos.** A empresa produz e exporta citrinos (laranjas e toranjas) e bananas. Nove décimos de sua produção é exportada. As laranjas são colhidas 2 a 3 semanas antes da colheita na África do Sul. O processamento envolve lavagem, secagem, seleção visual e calibração, depilação para proteção e aparência, e embalagem.

**Capacidades.** Desde Agosto de 2012, a empresa foi certificada pela Global GAP (Good Agricultural Practices). Esta certificação foi essencial para o crescimento das exportações.

A empresa é filiada à Associação dos Produtores de Frutas do Sul de Moçambique e ao Instituto de Exportações do Ministério da Indústria e Comércio, através do qual realiza atividades promocionais e participa em feiras.

**Cadeia de valor e de marketing.** O produto final é transportado pelos camiões da empresa para o porto de Maputo. A fruta rejeitada é vendida no mercado local de retalho.

A produção tem vindo a crescer rapidamente nos últimos anos, onde o total produzido em 2012 (2.543 toneladas de citrinos e 1.526 toneladas de bananas) foi três vezes superior ao total produzido em 2009 (Global Gap Summit 2012).

**Exportações.** Citrus – Citrinos de Umbelezi é o único exportador moçambicano de citrinos.

Os principais destinos para as exportações de citrinos e bananas são a África do Sul e Europa.

**Competição.** Não existem outras empresas que produzam e transformem citrinos nas províncias do sul. As concorrentes desta empresa no negócio da banana são Bannalândia, Campo Verde e outras. Na região central de Moçambique, a empresa compete com a Mozfoods.

**Organização e gestão.** A empresa é gerida por um Conselho de Administração nomeado pelo GAPI. Esta é dirigida por um Diretor-Geral, enquanto um Diretor de Produção supervisiona a produção, processamento local, transporte e comercialização.

A Gestão Administrativa e Financeira é fornecida pelo GAPI. A Direção de Recursos Humanos é responsável pela formação em Saúde e Segurança no Trabalho.

**Desenvolvimentos recentes.** A empresa está a analisar possíveis formas de diversificar a sua produção para outras frutas, através de estudos de mercado e de viabilidade.

#### 4.2.7 Riz Indústria Limitada

**Detalhes básicos.** A Riz Indústria Limitada é uma empresa privada localizada em Maputo e dedicada à produção de bolachas. Emprega 176

trabalhadores e tem um volume de negócios de aproximadamente 400.000 dólares por ano.

**História.** As suas instalações foram construídas em 2006 e estabelecidas por três sócios asiáticos. A empresa iniciou as suas operações com um pequeno forno e com máquina de embalagem. Eram inicialmente produzidas oito marcas. Cerca de 4 novas marcas, com sabores e padrões diferentes foram introduzidas todos os anos desde então.

**Atividades correntes e produtos.** A empresa até recentemente operava com nove máquinas de embalagem, quatro máquinas de amassar, um grande forno, um pequeno forno e três máquinas de creme. Recentemente, a empresa adquiriu uma nova máquina de creme, duas máquinas de amassar e três máquinas de embalagem adicionais.

**Cadeia de valor e de marketing.** A farinha e o açúcar são fornecidos domesticamente e a manteiga é importada da Ásia.

**Exportações.** A empresa não exporta.

**Competição.** Os principais competidores da Riz Industries são o Mobisco, Incopal e Sasseka.

**Organização e gestão.** Os 3 sócios supervisionam a equipa de gestão. As instalações têm três secções: produção, embalagem, e distribuição.

**Desafios.** Os maiores desafios enfrentados pela empresa são relacionados com falhas no fornecimento de eletricidade e de água potável durante a época das chuvas.

#### **4.2.8 Pannar Seed, Lda (Moçambique)**

**Detalhes básicos.** A Pannar Seed Lda é a subsidiária moçambicana de uma multinacional Sul-Africana, Pannar Greytown. É uma sociedade de responsabilidade limitada, cujo capital está totalmente pago pelo seu proprietário Sul-Africano. Esta empresa tem cerca de 65 trabalhadores efetivos e entre 100 e 150 trabalhadores sazonais. O volume de vendas da empresa é cerca de 2.500-5.000 toneladas de diferentes sementes a cada ano.

**História.** A Pannar Seed Lda foi fundada em 2000 e iniciou as suas operações como importador de sementes, fornecendo os agricultores de Inhambane, Maputo e Gaza. Naquela época, o único produtor de sementes em Moçambique era a Sementes de Moçambique Lda (SEMOC) fundada em 1978.<sup>2</sup>

Esta realizou o seu primeiro dia no terreno no Kuchi, na província de Manica, no qual a empresa se apresentou ao público e aos governos locais. Desde então, demonstrações e dias no terreno têm sido uma tradição da empresa.

Em 2004 a Pannar começou a participar nas principais feiras comerciais nacionais agrícolas organizadas pelo Governo e pela *Food and Agriculture Organization* das Nações Unidas, que foram realizadas em Inhambane, Manica e Sofala.

Em 2001, a Pannar Lda registou as suas primeiras variedades de milho, incluindo o híbrido Pan 67, que passou a ser amplamente utilizado por agricultores moçambicanos. Desde então, a Pannar Lda contratou e envolveu vários agricultores para projetos de produção de sementes no sul, nas montanhas de Manica e Angónia em Tete.

De 2007 a 2008, a convite da Direção Provincial da Agricultura de Sofala, a Pannar, Lda participou num programa piloto para a produção de sementes de sorgo de Macia em áreas semiáridas da província. O sucesso deste programa permitiu à Pannar exportar para Angola e outros países vizinhos.

Em 2008 foi lançado um projeto com a MIA (ver página 43) para a produção de cerca de 1.200 toneladas de milho híbrido da variedade Pan 67 em Chókwè, Gaza.

**Atividades correntes e produtos.** A Pannar produz diversas sementes na sua principal sede em Chimoio, que se adaptam às várias regiões do mercado doméstico, que diferem nos seus ambientes agrícolas e climatéricos. O seu atual portfólio de produtos inclui feijão-frade, sorgo, milho, feijões e girassóis.<sup>3</sup>

**Capacidades da empresa.** A Pannar, Lda desenvolve investigação sobre novas sementes que se adaptem às condições climatéricas locais. Esta

<sup>2</sup> A SEMOC, em 1994, produzia 9.000 toneladas de sementes por ano, fornecendo as ONGs e programas de emergência operacionais do governo. Em 2000, no entanto, como a procura de programas de emergência diminuiu, a SEMOC importou a maior parte de sua semente, e em 2006 sua produção de sementes certificadas caiu para 1.000 toneladas por ano. Wulff, E., e J. Torp. 2005. Seed Sector Country Profile: Mozambique. Volume I: Overview of Seed Supply Systems and Seed Health Issues. Frederiksberg: The Royal Veterinary and Agricultural University, Department of Plant Biology.

<sup>3</sup> Wulff e Torp (2005).

investigação leva aproximadamente cinco anos, antes da aprovação e marketing.

***Cadeia de valor e de marketing.*** A Pannar, Lda estabeleceu uma rede de distribuição nacional para seus produtos e serviços.

A Pannar Lda continua a importar algumas sementes de países da África Austral através de outras empresas pertencentes ao grupo Pannar.

***Exportações.*** A Pannar, Lda exporta cerca de 250 a 1.000 toneladas de sementes por ano para os países vizinhos da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral.

***Organização da empresa.*** A empresa tem um Conselho de Administração que supervisiona os trabalhos de diversos departamentos.

***Desafios.*** A PANNAR, Lda espera ter um papel importante no desenvolvimento de um mercado comercial funcional para sementes. (O mercado é ainda dominado pelas ações dos programas nacionais de emergência que distribuem sementes gratuitamente ou subsidiadas).

#### ***4.2.9 Higest Moçambique, Lda***

***Detalhes básicos.*** Higest Moçambique, Lda é uma empresa verticalmente integrada no sector de aves domésticas que produz produz ração para aves, cria e comercializa pintos, processa e vende frango congelado. Emprega 258 trabalhadores e a sua receita de vendas no ano fiscal de 2011 foi de cerca de 28 milhões de dólares.

***História.*** A Higest Mozambique Lda pertence a um grupo português a Higest Holdings Lda, e a um empresário português, Manuel Teixeira de Almeida, cada um com uma participação de 50%.

A empresa foi registada em 1993 e iniciou as suas operações em 1995. Em 2009, construiu o maior e melhor equipado matadouro de Moçambique para o processamento de frangos. Subsequentemente, construiu uma fábrica para produzir ração e como centro de incubação.

***Atividades correntes e produtos.*** A Higest produz 1.750 toneladas de ração por mês, 150.000 galinhas por semana e vende 170 toneladas de galinha por mês.

***Cadeia de valor e de marketing.*** A produção de ração requer um abastecimento regular de milho e de soja, o que a Higest obtém localmente, suplementando com importações provenientes da África do Sul e Argentina quando necessário. Pré – vitaminas são compradas a partir da Europa, como os produtos para as incubadoras.

A Higest distribui galinha fresca e congelada, através da sua bem estabelecida marca nacional, para todos os grandes supermercados de Moçambique e para mercearias e restaurantes da província de Maputo. A Higest tem 14 mercearias, cobrindo as províncias de Maputo, Gaza e Inhambane.

***Organização e gestão.*** A administração da empresa é dirigida por um Diretor Geral que é designado pelos acionistas.

***Desenvolvimento recentes.*** A Higest pretende dobrar a escala da sua fábrica de rações para animais e começar a criar as suas próprias galinhas, a fim de manter e estabilizar os níveis de produção.

O processo de obtenção da certificação HACCP está em progresso.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) é um padrão internacional referente à segurança alimentar. A certificação HACCP pode ser obtida através de uma extensão da ISO 9001: 2008, ou como uma certificação separada.



## Capítulo 5

### BEBIDAS

#### 5.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** A indústria das bebidas é representada pelo maior produtor de cervejas, Cervejas de Moçambique, um produtor de vinhos e outras bebidas alcólicas, Lusovinhos, três empresas que produzem água engarrafada e um grande número de pequenas empresas informais, muitas das quais produzem bebidas alcoólicas tradicionais.

**Perfis e linhas de negócios das médias e grandes empresas.**

**Cervejas de Moçambique (CDM)**, empresa subsidiária da SAB Miller Plc., é o único produtor doméstico de cerveja. O seu perfil é descrito na próxima seção.

A empresa **Lusovinhos**, produtora líder de vinhos e outras bebidas alcólicas, o seu perfil também é descrito na próxima seção.

**Coca-Cola Sabco (Moçambique) SARL** é o principal fornecedor de refrigerantes do país, respondendo por 87% das vendas totais. Esta iniciou suas operações em 1994 e atualmente emprega 775 pessoas nas suas três fábricas, que estão localizadas em Nampula, Chimoio e Maputo. Esta opera um sistema de distribuição em todo o país altamente desenvolvido, e os seus atuais projetos de investimentos incluem a instalação de um novo polietileno tereftalato (PET) na linha de produção em sua fábrica de Chimoio, que vai triplicar sua produção de PET, deslocando grande parte de suas importações atuais da África do Sul.<sup>1</sup>

Existem três empresas envolvidas na produção de água engarrafada, Sociedade de Águas de Mozambique, Lda, Agua Vumba, Lda e Celfer (Empresa Águas de Montemor).

A maior empresa deste grupo de três, Sociedade de Águas de Mozambique, representa 60% das vendas nacionais e praticamente todo o seu

<sup>1</sup> Armitage, I. 2013. The untouchables. Africa Outlook, October.



negócio está concentrado nas áreas sul e central do país. A Água Vumba, tem o seu negócio concentrado na área central do país, principalmente ao redor de Tete, e representa 20% do total de vendas nacionais. A Celfer, através da sua marca Montemor representa 10% do mercado e o seu negócio está essencialmente concentrado na parte sul do país. Os restantes 10% das vendas nacionais são referentes a importações, principalmente provenientes de Portugal, que são destinadas a hotéis e restaurantes sofisticados.

**Atividades de pequena escala, informais e periféricas.** A produção de bebidas alcoólicas tradicionais em Moçambique envolve a fermentação de cereais, de fruta silvestre ou de cultivo, ou de cana-de-açúcar. A levedura ambiental ou sementes processadas são usadas como agente de fermentação. Após a fermentação estas bebidas podem ser ou não filtradas e/ou destiladas antes de serem engarrafadas.

Diversas bebidas alcoólicas tradicionais variam na composição, ou têm nomes diferentes em diferentes áreas do país.

Estas bebidas são produzidas por centenas de empresas e são populares entre os compradores com um baixo rendimento. Estas são vendidas em mercados informais, na periferia das cidades e nas áreas rurais.

**Cadeia de valor e de marketing.** As matérias-primas utilizadas na fabricação de cerveja em Moçambique são provenientes tanto da produção local (mandioca e milho) como de importações.

**Contexto político.** O governo introduziu várias iniciativas para incentivar o uso de matérias-primas locais no fabrico de cerveja. Em 2011, o parlamento aprovou a produção de cerveja à base de mandioca. Esta diretiva permitiu à CDM lançar uma nova variedade de cerveja em 2011, a Impala, feita a partir da mandioca.

A produção de cerveja à base de mandioca usa atualmente cerca de 40.000 toneladas de mandioca por ano, o que aumentou a procura deste produto para pequenos agricultores e criou 1.500 postos de trabalho. Esta iniciativa é tecnicamente apoiada pelo Centro Internacional para o Desenvolvimento de Fertilizantes (IFDC), uma organização internacional que apoia os agricultores em toda a África. No âmbito deste programa, os agricultores cultivam mandioca e vendem este produto à *Dutch Agricultural Development and Trading Company* (DADTCO), uma empresa holandesa para o Desenvolvimento Agrícola e Comercial especializada no processamento da mandioca.

A DADTCO, com a sua unidade de processamento móvel viaja entre as regiões enquanto processa a raiz, como esta deve ser usada dentro de 24

horas, *in situ*, este procedimento torna as questões de transporte mais fáceis.

Em cada região que a DADTCO visita, é aberto um poço de água, desta forma não só é fornecida água para a unidade de processamento móvel, mas também para as populações locais.

Após o processamento da mandioca, a DADTCO vende a matéria-prima processada (farinha de mandioca) à CDM que a incorporara no processo de fermentação da cerveja da Impala, cuja fórmula é composta de 70% de mandioca e 30% de malte.

**Desafios.** O contrabando de bebidas nas fronteiras nacionais, o que evita impostos e faz uma pressão para uma baixa do preço cobrado pelos fornecedores locais é um problema permanente.

**Exportações.** Não existem exportações de bebidas.

### ***Perfil de uma empresa média.***

**CELFER (Empresa Águas Montemor)** é uma empresa familiar que produz água mineral, proveniente de uma nascente na Vila Namaacha nas montanhas Libombos. A Celfer emprega 42 funcionários efetivos. Em 2011, teve um volume de negócios de 3,1 milhões de dólares.

A empresa foi fundada em 1932 sob o nome de Sociedade de Águas de Montemor. Inicialmente, produzia água de uma nascente de origem local e mais tarde tornou-se um produtor em *franchising* para a *Canada Dry*. Esta empresa foi nacionalizada em 1991. Em 1998, a empresa foi adquirida na sua totalidade pelo seu proprietário atual, Grupo Celfer.

A Celfer tem uma quota de 15% do mercado nacional de água mineral, mas representa 30% do mercado da região onde é comercializada (Sul e províncias centrais).

## **5.2 Perfils das Maiores Empresas**

### ***5.2.1 Cervejas De Moçambique (CDM)***

**Detalhes básicos.** A Cervejas de Moçambique, o único produtor de cerveja do país, emprega mais de 1200 pessoas e tem de um volume anual de negócios de cerca de 300 milhões de dólares.

**História.** Filipe Dicca, de nacionalidade albanesa, estabeleceu-se em Lourenço Marques em 1898 com a idade de 24. Em 1920, adquiriu uma fábrica de refrigerantes de um empresário italiano, esta fábrica foi mais

tarde transformada numa fábrica de cerveja, onde era produzida a marca 'Cerveja Nacional'.

Para construir a fábrica de cerveja, Dicca adquiriu uma cervejaria que se encontrava em decadência localizada na África do Sudoeste (atual Namíbia) e transportou todas as suas instalações e seu equipamento para Moçambique. Para apoiar este investimento, Dicca obteve do então Alto Comissariado o direito de fabricação exclusiva por dez anos.

No início do século XX, um imigrante grego chamado Cretikos, que vendia água doce de porta em porta em Lourenço Marques, percebeu que não existia gelo disponível localmente para conservar os peixes descarregados todos os dias nas docas da cidade. Em 1912, Cretikos abriu a primeira fábrica do país de gelo e de água engarrafada, em frente ao porto. Esta empresa chamava-se Victoria Gelo e Fábrica de Água e foi um sucesso imediato. Dentro de poucos anos, esta empresa começou também a produzir refrigerantes. Em 1932, Cretikos viajou para a Alemanha para recrutar um mestre cervejeiro que desenvolveu uma cerveja de estilo europeu que Cretikos chamou 'Laurentina', em referência a Lourenço Marques, onde era localizada a fábrica. A marca foi bastante bem sucedida, conquistando seis medalhas de ouro no Monde Selection, de Bruxelas.

Em 1938, a fábrica que produzia a Cerveja Nacional de Dicca fundiu-se com a Fabrika de Cerveja Vitoria do Cretikos, criando Fábrica de Cervejas Reunidas (SOGERE).

Em 1965, a cervejaria Mac Mahon foi construída em Lourenço Marques. A sua cerveja tornou-se a marca mais popular de Moçambique.

Em 1966 outra cervejaria foi fundada na Beira, vendia sob a marca Manica.

Um ano após a independência em 1975, o Estado moçambicano nacionalizou todas as cervejarias. A Fábrica de Cervejas Reunidas passou a chamar-se Sociedade Geral Cervejas e Refrigerantes de Moçambique, SARL.

Em 1995, no âmbito do Programa de Reabilitação Económica e Social, o governo privatizou as cervejarias Mac Mahon (Maputo) e Manica (Beira), vendendo-as à SAB Lda, levando à formação da Cervejas de Moçambique (CDM), uma sociedade anónima. Enquanto isso, a SOGERE foi adquirida em 1997 pelo grupo francês BGI-Castel e pela empresa irlandesa Guinness. Em 2002, foi adquirida pela CDM.

**Atividades correntes e produtos.** Para além das três principais marcas de cervejas (2M, Mania e Castle Light) a CDM lançou recentemente a cerveja à base de mandioca (Impala), que usa *inputs* adquiridos localmente, tem

uma baixa taxa de imposto de venda e vende a um preço de 70% do preço das suas outras marcas.

***Cadeia de valor e de marketing.*** Antes da abertura em 2011 da sua terceira planta em Nampula, a CDM fornecia os clientes no norte do país via estrada a partir das suas cervejarias de Maputo ou Beira. A produção da CDM da sua nova cerveja de mandioca é localizada na cervejaria de Nampula, tornando-se um comprador fidedigno de mandioca de 1.500 pequenos agricultores na região.

***Organização e gestão.*** A CDM é subsidiária da SABMiller, cuja sede se encontra em Londres. O Diretor-Geral da CDM é suportado pelos Diretores de finanças, assuntos corporativos, recursos humanos, comerciais e técnicos e por um Gerente-Geral.

***Desenvolvimentos recentes.*** A cervejaria de Nampula tornou-se recentemente na primeira cervejaria do grupo SABMiller a introduzir a nova tecnologia dinâmica de fermentação, reduzindo o tempo total de fermentação em dois dias. A CDM introduziu recentemente garrafas retornáveis, com o objetivo de reduzir o desperdício destinado ao aterro.

### 5.2.2 Lusovinhos

***Detalhes básicos.*** A Lusovinhos Lda é uma empresa privada que produz vinho e outras bebidas alcólicas. Emprega atualmente 146 trabalhadores e teve um volume de negócios de 7.9 milhões de dólares em 2011.

***História.*** A empresa foi fundada em 1996 quando dois cidadãos portugueses, João Francisco e José Lino Vieira, decidiram expandir o negócio que já tinham estabelecido em Portugal. A empresa iniciou atividade com 8 trabalhadores e a produzir vinho tinto e branco em garrações de 5 litros.

Com o crescimento do negócio uma nova instalação e equipamentos foram adquiridos e a linha de produção foi expandida para incluir outras bebidas alcólicas em 2011.

***Atividades correntes e produtos.*** Quando a empresa começou a explorar o uso de unidades de tamanho menor, ficou claro que havia uma procura considerável para estes produtos, e a produção foi, desta forma, estendida para incluir uma ampla gama de tamanhos. Os principais marcos neste desenvolvimento foram

- 1996 – Garrafão de 5 litros de vidro,
- 1998 – Garrafa de 2 litros de vidro,

TABELA 5.1. Vendas anuais da Lusovinhos, 2007–12.

Ano	Vendas (milhões de US\$)
2007	5.46
2008	6.28
2009	6.16
2010	7.85
2011	7.93
2012	5.15

*Fonte:* dados fornecidos pelo sócio-gerente da Lusovinhos.

- 2000 – Garrafa de vidro 750ml,
- 2001 – Garrafa de vidro 750ml (outras bebidas alcólicas),
- 2001 – Garrafa PET de vinho 500ml,
- 2001 – Embalagens de 1 litro ‘tetra pack’,
- 2002 – Garrafa de vidro 375ml ml (agora descontinuada),
- 2004 – Garrafa PET 250ml e
- 2005 – A substituição da primeira garrafa PET de 500ml por uma de 550ml.

**Capacidades da empresa.** A Lusovinhos é a maior empresa em Moçambique que produz bebidas alcoólicas para além da cerveja.

O crescimento as suas vendas foi de aproximadamente 15% ao ano. No entanto, as vendas estão atualmente a diminuir devido à crescente concorrência de uma série de pequenas empresas que incluem Comercial Portuguesa (Maputo), Reddys Global (Maputo), Universal bebidas (Matola), United Distillers (Maputo), Fábrica de Licores de Moçambique (Maputo), Fabrica de Licores da Beira (Beira), CIC (Nampula) e Marfer (Tete).

**Cadeia de valor e de marketing.** Álcool e vinhos são importados da Suazilândia, Espanha, África do Sul e Portugal. As embalagens vêm de Portugal, África do Sul e de fornecedores nacionais. A embalagem de plástico é obtida localmente.

A fábrica tem o seu próprio *outlet* de distribuição e também distribui para todo o país.

**Exportações.** A empresa exporta para a África do Sul e outros países dentro da África Austral.

**Organização e gestão.** Os dois sócios fundadores continuam a controlar a empresa.

A estrutura da empresa inclui divisões de gestão, manutenção, distribuição, administrativo, contabilidade, recursos humanos, produção, fornecimento e departamento comercial.

### **5.2.3 Sociedade de Águas de Mozambique, Lda**

**Detalhes básicos.** A empresa emprega 250 trabalhadores efetivos, 80% dos quais estão baseados no Departamento de Produção da empresa, em Namaacha. Em 2011, a empresa teve um volume de negócios de cerca de 7.1 milhões de dólares e este tem vindo a registar um crescimento assinalável.

A empresa produz água mineral recolhida na fonte sob a marca Namaacha.

**História.** A empresa foi fundada em 1940 por António Ferrão, que começou a engarrafar e vender água de uma nascente localizada na sua propriedade. Até à década de 1960, foi iniciada a venda de água em garrafas de vidro, e mais tarde, a partir da década de 1960, em garrafas de plástico. A empresa foi nacionalizada em 1976 e funcionou sob a gestão dos seus trabalhadores, até ser novamente privatizada em 1998 e vendida a um consórcio de proprietários, que detinham 80% da participação com os restantes 20% ainda no poder dos funcionários.

Em 2006, foi adquirida na sua totalidade pelos atuais sócios que mudaram seu nome para Sociedade de Águas de Moçambique, Lda. Os novos proprietários fizeram investimentos substanciais em novos equipamentos e em máquinas para recolher, transportar, filtrar e armazenar a água, em equipamentos de laboratório para controlo de qualidade, e em outras infraestruturas e equipamentos.

**Capacidades da empresa.** O produto 'Água da Namaacha' é o único produto comercializado pela Sociedade de Águas de Moçambique e tem uma quota de 60% do mercado nacional em água mineral, e uma quota de 70% no Sul e áreas centrais. Embora a procura esteja a crescer, a oferta no mercado como um todo está limitada à capacidade das nascentes.

**Cadeia de valor e de marketing.** A água de nascente é recolhida em nascentes nas montanhas Libombos. O polietileno pré-moldado para garrafas, bem como rótulos e reagentes para análises de laboratório são comprados à África do Sul através de um importador local. Mais recentemente, alguns produtos têm sido obtidos a partir de fornecedores portugueses e moçambicanos.

O controlo de qualidade da água é realizado por amostragem de água duas vezes por dia para um exame visual inicial e degustação e os exames laboratoriais são feitos semanalmente. Outras análises de laboratório são feitas quinzenalmente por funcionários do Ministério da Saúde. Testes adicionais são também efectuados periodicamente em laboratórios em Joanesburgo.

***Organização e gestão.*** Sociedade das Águas de Moçambique é uma empresa privada com um Conselho de Administração composto por acionistas que não desempenham um papel executivo, mas que se reúnem regularmente com o Diretor-Geral e Gerentes de Departamentos.

O Diretor-Geral supervisiona os departamentos de Marketing, Administração e Finanças, Vendas e Produção.

***Desenvolvimentos recentes.*** Um novo projeto de água mineral está em desenvolvimento no Distrito de Mossuril na Província de Nampula. Uma fonte de água que é conhecida há mais de 100 anos, situada numa propriedade que pertencia a um agricultor e empreendedor, João Ferreira dos Santos. Os testes já foram feitos na água e espera-se que comece a ser comercializada brevemente.

## Capítulo 6

### CHÁ

#### 6.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** Moçambique tem extensas regiões de terras altas que têm uma boa pluviosidade e uma temperatura média anual não superior a 25–26 °C, oferecendo assim excelentes condições para o cultivo de chá. O chá foi cultivado pela primeira vez em Moçambique em 1914 nas terras altas das montanhas predominantes em Morrumbala, Tombine, Muabo, Chiperrone e Namuli, bem como em Ile, Lugela, Namarrói e Gilé.

A Empresa Agrícola de Lugela estabeleceu uma fábrica em 1924 para processar o chá cultivado na sua propriedade de 270 hectares em Milange. Em 1925, iniciou a exportação do seu produto, sendo Portugal o principal destino das suas exportações.

Em 1940, existiam mais quatro empresas em atividade: Sociedade do Chá Oriental com sede em Milange e três empresas localizadas no Gurué: Companhia da Zambézia, Chá Moçambique, Lda e Manuel Saraiva Junqueiro.

Em 1972, Moçambique tinha 36 produtores de chá registados que, no total, operavam numa extensão de 15.605 hectares. Estes produziam 79.334 toneladas de folha verde de chá e 18.678 toneladas de chá processado, das quais mais de 90% eram exportadas. As maiores empresas deste grupo eram a Chá Moçambique Lda, Companhia da Zambézia, Plantações Manuel Saraiva Junqueiro SARL, Chá Gurué Lda, Sociedade Agrícola do Madal e Sociedade Chá Oriental.

Os principais destinos destas exportações eram o Reino Unido, Portugal, Índia, África do Sul, Holanda, Irlanda, Alemanha, Austrália, Canadá e Estados Unidos. Os preços mais elevados a que o chá moçambicano era negociado eram obtidos no mercado de leilões de Londres, tornando o Reino Unido o destino líder de exportação.

Nas vésperas da independência, o cultivo de chá empregava 60.000 trabalhadores e a produção anual totalizava mais de 18.000 toneladas.



Moçambique era o terceiro maior produtor de chá de África e o décimo primeiro no mundo.

Após a independência, quando muitas plantações tinham sido abandonadas pelos seus proprietários, o Estado interveio em 1978 e fundiu a maioria das restantes empresas numa única empresa estatal, A Empresa de Chá de Moçambique (EMOCHA Empresa do Estado). Apenas a Companhia da Zambézia e Companhia Agrícola de Madal permaneceram como empresas privadas, empregando 8% do total da força de trabalho desta indústria e representando 13% do total da produção de chá.

Os investimentos substanciais nesta indústria foram financiados através do Banco Africano de Desenvolvimento, da Organização dos Países Exportadores de Petróleo e do orçamento do Estado, resultando na recuperação de 22 fábricas e na construção de outras três. Novos investimentos foram direcionados à frota de transportes, à formação de pessoal e à instalação de uma oficina industrial. Em 1982, a produção de chá atingiu um novo recorde, com 22.300 toneladas processadas.

Com o ressurgimento do conflito armado, a EMOCHA perdeu mais de metade da sua capacidade produtiva, enquanto muitos dos seus trabalhadores fugiam para as cidades em busca de proteção, provocando uma quebra drástica na produção de chá.

Como parte das reformas económicas introduzidas após 1987, a EMOCHA foi privatizada e dividida em várias empresas (ver infra), e foram também fundadas várias empresas de chá de pequena dimensão.

Hoje em dia, foram desenvolvidas novas áreas de cultivo, incluindo Mossurize e Buzi. No total, existem cerca de 900 localizações com áreas de cultivo entre os 0,5 e os 2 hectares. A maioria das novas pequenas empresas fornecem chá para fábricas de processamento no Zimbábwe.

A quantidade de chá cultivado em Moçambique já não consegue fazer face à procura interna, assim, a venda de chá é atualmente dominada por importações provenientes da África do Sul. (anteriormente, um dos principais destinos das exportações de Moçambique).

As empresas de chá dependem fortemente de trabalhadores sazonais. Existe atualmente a perspetiva de que poderiam ser alcançados padrões mais elevados de qualidade através do apoio ao crescimento e desenvolvimento de produtores individuais, oferecendo-lhes formação de gestão e técnica.

***Perfis e linhas de negócios das grandes e médias empresas.*** A privatização da empresa governamental EMOCHA resultou na formação de sete empresas, três das quais ainda estão ativas. Todas estas três são localizadas

na província da Zambézia, em distritos localizados nas terras altas da Zambézia, e operam de forma lucrativa.

**Chazeiras de Moçambique** opera em 1.450 hectares e produz cerca de 1.200 toneladas anuais. O seu perfil é descrito na próxima seção.

**SDZ – Sociedade de Desenvolvimento da Zambézia** opera em 1.650 hectares e tem uma produção anual de 891 toneladas.

**Chá Magoma** opera em 1.410 hectares e tem uma produção anual de 764 toneladas.

Três empresas adicionais estão também em operação.

**Companhia Agrícola João Ferreira dos Santos (Grupo JFS)** tinha 2.600 hectares de plantações e duas fábricas de chá. Esta foi até recentemente membro da *East African Tea Trade Association*, no entanto foi atualmente vendida a uma empresa indiana, que já iniciou a produção de chá.

**Sonil Lda** é uma empresa privada envolvida na produção de chá e tabaco, e no seu comércio. Esta tem uma fábrica em Socone e está atualmente ligada à rede nacional elétrica, tendo dependido de uma pequena hidroelétrica durante muitos anos.

**Chá Magoma, SARL** é uma empresa privada localizada em Gurué que era conhecida no passado como Monte Branco, e anteriormente como Chá Luso. Emprega 1.000 trabalhadores, possui 2.500 hectares e tem um volume de negócios anual de cerca de 3 milhões de dólares.

**Cadeia de valor.** Figura 6.1 mostra a cadeia de valor do sector do chá.

**Exportações.** As exportações anuais rondam atualmente os 8 milhões de dólares, valor que representa mais de 85% da produção total. (Cerca de 50% da produção tem como destino os leilões de Mombaça, 20% é exportado diretamente para os EUA e 15% para o Reino Unido.)

**Contexto político.** O governo moçambicano tem tomado várias iniciativas para revitalizar o sector.

Este permite que as empresas produtoras de chá desenvolvam parcerias com pequenos agricultores moçambicanos de chá verde (famílias e/ou associações individuais), proporcionando-lhes conhecimentos em gestão e tecnológicos de forma a que a base de fornecedores da folha de chá verde aumente e, consequentemente, a produção da folha de chá bruto.

O Governo também solicitou assistência e cooperação da indústria do chá indiana.

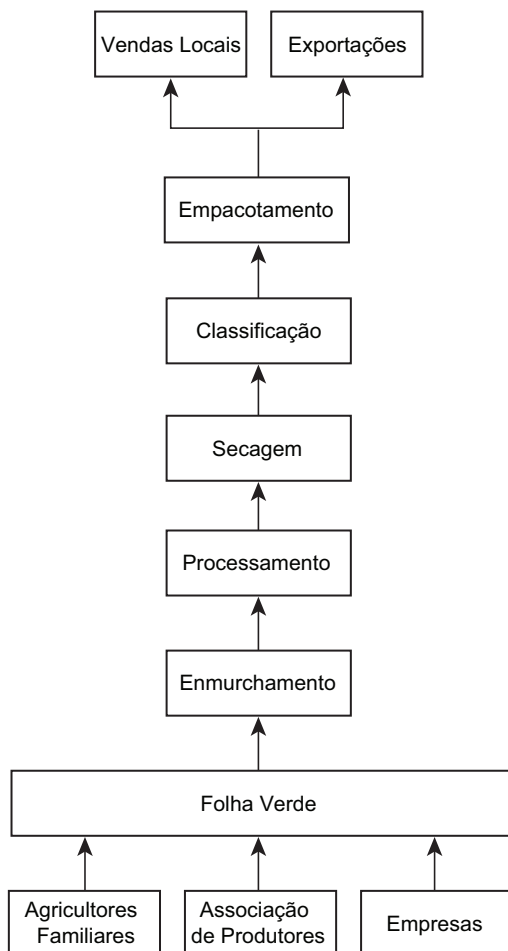


FIGURA 6.1. Cadeia de valor do sector do chá.

**Competitividade.** O sector do chá é constituído por várias classes e categorias: enquanto que algumas empresas concentram-se num tipo de chá com alta qualidade e preços altos, outras focam-se em atingir volumes de chá elevados.

A colheita do chá é um processo delicado que é difícil de fazer de forma rápida sem danificar as folhas. A colheita manual é preferida, por razões de qualidade, por parte de alguns cultivadores, enquanto que outros preferem uma colheita mecanizada em grande escala que oferece maior produtividade.

Os produtores estão organizados através da Associação de Produtores de Chá da Zambézia (the *Tea Producers Association of Zambezia*).

**Desafios.** Uma nova fábrica de processamento é extremamente necessária nas novas regiões de produção de Buzi e Mossurize.

As térmitas podem causar danos consideráveis às plantas de chá. Inseticidas químicos são muito eficazes, mas são prejudiciais ao meio ambiente.

A indústria não tem capacidade financeira para investir na renovação das plantações existentes, uma vez que esta requiere grandes investimentos em viveiros e/ou a importação de plantas, bem como gastos relacionados com pesquisa e assistência agronômica.

O custo elevado e a ineficiente distribuição de energia elétrica é uma preocupação constante.

As estradas de acesso são pobres nas regiões das plantações, o que aumenta os custos de comercialização e exportação.

## 6.2 Perfil de uma Grande Empresa

### 6.2.1 *Chazeiras de Moçambique, Lda*

**Detalhes básicos.** A Chazeiras de Moçambique, Lda é uma empresa detida pelo Grupo Gulamo, com sede em Gurué, na província da Zambézia. A sua principal atividade é o cultivo e processamento de chá preto.

A sua capacidade de produção anual é de cerca de 1.200 toneladas de chá preto processado. A empresa emprega 143 trabalhadores a tempo inteiro e mais de 1.000 trabalhadores a tempo parcial.

**História.** A Chazeiras de Moçambique, Lda foi fundada em 1998 a partir da privatização de duas das mais pequenas unidades de produção da antiga empresa estatal Empresa de Chá de Moçambique (Chá Sambique e Chá Gurue).

Estas duas unidades de produção foram adquiridas durante o processo de privatização pelo Grupo Gulamo, um grupo de empresas familiar pertencente a uma família com interesses na província de Nampula, Zambézia e Maputo. A família Gulamo iniciou as suas atividades através do mercado de importações e exportações e, mais tarde, expandiu-se para atividades industriais, incluindo moagem e produção de farinha de trigo, óleos alimentares, sabonetes e cimento.

A Chazeiras de Moçambique, Lda tem uma capacidade instalada para processar 50 toneladas de folha verde por dia o que equivale a uma produção diária de 10 toneladas de chá processado.

***Produtos e atividades correntes.*** A empresa produz chá a granel de diversas classes. As suas vendas de retalho compreendem tanto chá a granel como sacos de chá que são vendidos através das suas marcas Gurue, Cinco Estrelas e Licungo.

***Capacidades da empresa.*** O clima favorável e excelentes solos permitem à empresa ter uma produção com um alto padrão de qualidade internacional, apesar de nos últimos anos as queimadas descontroladas terem-se tornado num problema sério.

Chás de diferentes regiões diferem nas suas características através do cultivo, a natureza do solo e (mais importante) da técnica de processamento. As montanhas do Gurué são uma das poucas regiões apropriadas para o cultivo de chá no sul da África. Devido à sua localização e à sua alta altitude, as montanhas do Gurué beneficiam de um microclima, tendo mais chuva e atingindo temperaturas mais frias do que a maioria das outras áreas em Moçambique, o que cria condições ideais ao cultivo. As folhas verdes são removidas à mão e o chá é suave, com um toque de sabor de baunilha, rosa e noz-moscada.

***Cadeia de valor e de marketing.*** A empresa adquire todas as suas folhas verdes através de plantação própria no Gurué. Quando a qualidade não é a variável mais importante a ter em consideração, a colheita é feita mecanicamente através da técnica CTC (esmagar, rasgar, desfazer).

Cerca de 90% da produção da empresa é exportada através dos leilões de Mombasa, ou diretamente para os Estados Unidos, Polónia, Reino Unido e Alemanha. As exportações da empresa são avaliadas em 1,32 milhões de dólares por ano.

***Organização e gestão.*** A empresa tem um Diretor-Geral indicado pelos acionistas, que são membros da família. O Diretor-Geral supervisiona as atividades dos Diretores de Produção, Vendas e Marketing, Finanças e Recursos Humanos.

***Desenvolvimentos recentes.*** A Chazeiras de Moçambique adquiriu recentemente novos equipamentos para modernizar as suas operações.

***Agenda de desenvolvimento.*** A empresa iniciou um processo de desenvolvimento a partir do qual está a renovar gradualmente as suas plantações.

Esta está a cooperar com outros produtores de chá para alcançar a separação entre a atividade de processamento e a de cultivo de chá. O objetivo é incentivar a produção agrícola de chá pelas famílias e agricultores individuais, para que as empresas se possam concentrar no processamento industrial e comercialização do chá.



## Capítulo 7

### SAL

#### 7.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** A produção de sal (marinho) ao longo da costa de Moçambique tem uma longa tradição. Em muitas províncias, especialmente naquelas localizadas a norte do país, a produção de sal é a sua principal indústria. Estão também espalhadas ao longo da costa pequenas unidades de produção.

A mudança para a produção em escala industrial foi iniciada durante o período colonial, quando um número de empresas privadas iniciaram operações. Em 1976, várias empresas privadas foram nacionalizadas, na maioria devido ao abandono por parte dos seus proprietários.<sup>1</sup> No entanto, outras mantiveram-se privadas. Após as reformas económicas durante o período de 1990–95, empresas de de sal que tinham sido nacionalizados foram privatizadas.

Os produtores de escala industrial estão sujeitos às normas impostas na Norma Moçambicana de Qualidade do Sal (NM9-2005). Uma lei que data ao ano de 2000 requer que todo o sal produzido, comercializado e importado para consumo humano e animal deve ser iodado, utilizando iodeto de potássio, para níveis entre 25 ppm e 55 ppm. O Laboratório Nacional de Higiene de Alimentos e Água em Maputo realiza análises ao cálcio, magnésio, sulfatos e mede a humidade. Pequenos laboratórios em Nampula, Inhambane e Cabo Delgado, também realizam estas análises.

Oito grandes locais de produção são responsáveis por uma produção anual total de 76.000 toneladas.

- Na área de Maputo: Salina Zacarias, Salina Afrisal do Mar e Spence Afrisal do Mar.
- Em Nampula: Salina Patamar e Salina Transalt.
- Em Inhambane: Salina Batame IMC, Salina Salema e Salina Wane Pone.

<sup>1</sup> Ferrão, V. 2002. *Compreender Moçambique: Política, Economia e Fatos Básicos*. Maputo: Editora Escolar.



TABELA 7.1. Consumo de sal iodado em Moçambique.

Consumo Humano	80.000 toneladas/ano
Consumo Animal	10.000 toneladas/ano
Salga de Peixe	14.000 toneladas/ano
Outro: Comida/Indústria Química	3.000 toneladas/ano
Exportações	20.000 toneladas/ano
Consumo Total	127.000 toneladas/ano
Produção	145.000 toneladas/ano
Excedente Teórico	18.000 toneladas/ano

Fonte: Direção da Indústria (Ministério da Indústria e Comércio).

Adicionalmente, existem 273 locais de média e pequena dimensão com uma produção anual combinada de 69.000 toneladas. Assim, a produção total anual é de cerca de 145.000 toneladas.

A utilização de sal iodado em Moçambique é mostrada na Tabela 7.1.

**Cadeia de valor e de marketing.** As fracas infraestruturas de transporte limitam a distância a partir da qual o sal pode ser rentavelmente vendido longe de seus locais de produção, as diferenças de preços entre regiões também podem ser substanciais. No entanto, os vendedores informais de sal competem com as empresas industriais, e, por vezes, a sua presença exerce uma forte pressão para a baixa de preços.

**Exportações.** Cerca de 20.000 toneladas de sal são exportadas anualmente, a maior parte destina-se ao Malawi e África do Sul.

Há evidências de que algum do sal exportado para o Malawi é reexportado para Zâmbia.

**Contexto político.** Ao abrigo de um Decreto Ministerial de 2001, o sal iodado está isento de IVA. Esta medida visa estimular a iodização do sal e permitir que os consumidores de baixo rendimento tenham acesso a sal iodado.

**Desafios.** Apesar dos elevados volumes de sal produzido internamente, Moçambique ainda importa pequenos volumes de sal de mesa. Este fato reflete os níveis superiores de embalagem e apresentação do sal de marca importada.

O atual nível de lucros dos produtores industriais é demasiado baixo, não permitindo a estas empresas gerarem financiamento interno para atualizar as suas instalações de produção e poderem fazer face às especificações internacionais, levando a uma perda de oportunidades de exportação. As empresas de sal reportam igualmente dificuldades em financiarem-se junto do sector bancário, devido à falta de garantias de crédito.

O elevado custo de transporte reduz a capacidade das grandes empresas atingirem uma cobertura geográfica mais ampla. (As empresas dependem fortemente de transporte ferroviário).

## 7.2 Perfil de uma Grande Empresa

### 7.2.1 *Afrisal do Mar, SARL*

**Detalhes básicos.** A Afrisal do Mar é a maior produtora de sal em Moçambique. Esta empresa opera duas unidades de produção (Matola e Spencer), cada uma com uma área de 180 hectares. A empresa faz parte do Grupo Epsilon Investimentos, SA.

**História.** As origens da Afrisal do Mar remontam à privatização no início dos anos 90 da empresa de propriedade do Estado Empresa Estatal de Extração, Tratamento e Transformação de Sal (Extrasal). A Extrasal foi formada através da nacionalização de uma fábrica privada após o seu abandono por parte dos seus proprietários portugueses no período da pós-independência.

A Extrasal é composta por duas unidades de produção, Salina Matola e Salina Spencer. Esta empresa beneficiou de um projeto de expansão e de melhoria, financiado pelo governo italiano, e tornou-se num dos maiores produtores de sal do país.

Quando a Extrasal foi privatizada, em 2001, foi adquirida pela SCI – Sociedade de Controlo e Gestão de Participações Financeiras, SARL, que detinha uma participação de 80%. O Estado manteve os remanescentes 20% com vista a uma posterior venda aos gestores, técnicos e trabalhadores da empresa.

Após a aquisição da empresa pela SCI em 1998, as cheias de 2000 impuseram um sério obstáculo à produção, uma vez que destruíram grande parte dos campos de sal do país, o que exigiu um investimento substancial para a reabilitação dos mesmos.

A empresa foi subsequentemente vendida pela SCI à Epsilon Investimentos, cujos outros interesses estão atualmente em bens imóveis.

A Afrisal do Mar é membro da Associação dos Produtores do Sal do Sul do Save (Association of Producers of Salt in Southern Save Region), que cooperam em questões que afetam o sector.

**Atividades correntes e produtos.** A Afrisal do Mar tem dois processos de produção.

- Um processo manual no qual o sal é removido por rodo, enquanto ainda existe uma camada de 2 a 3 cm de água. Quando bem feito, este processo permite uma colheita de cristais puros, na sua forma grossa e fina. A camada de sal com impurezas é utilizada para fins industriais (fábricas de vidro, curtumes e a produção de alimentos para animais, pneus, etc.).
- Um processo industrial, em que a colheita, assim como as fases subsequentes da produção (lavagem, refino, secagem, trituração e embalagem), são todas realizadas mecanicamente.

A Afrisal produz

- (i) Sal grosso iodado e lavado,
- (ii) Sal grosso iodado e refinado e
- (iii) Sal fino iodado e refinado.

**Cadeia de valor e de marketing.** Grande parte da distribuição ocorre através de grossistas que compram à porta da fábrica e distribuem nacionalmente.

**Exportações.** A empresa exporta ocasionalmente pequenos volumes de sal para a África do Sul. A principal restrição à atividade de exportação é o custo de transporte. Existe alguma evidência de que partes do produto da Afrisal está a ser informalmente exportado por terceiros para o Zimbabwe e Malawi.

**Organização e gestão.** A empresa é detida pela Epsilon Investimentos, que designa o Conselho de Administração. O Diretor-Geral supervisiona a gestão operacional da empresa.

**Desenvolvimentos recentes.** A Afrisal visa reduzir os seus (atualmente elevados) custos de produção e continua a procurar formas de reduzir os custos de transporte do sal, de modo a facilitar a atividade de exportação. A empresa espera, no futuro, poder exportar diretamente para o Zimbabwe, Malawi, bem como para a África do Sul.

## Capítulo 8

### ÓLEOS ALIMENTARES E SABONETES

#### 8.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** A indústria dos óleos alimentares e sabonetes foi iniciada na década de 1950 num número de regiões onde as matérias-primas podiam ser encontradas localmente. As fábricas de Nampula foram estabelecidas na área de Monapo, onde o girassol e o algodão foram cultivados. O girassol produzido em Sofala e Manica era usado por fábricas na Beira. Em Lourenço Marques, atual Maputo, existiam pequenas fábricas que utilizavam o girassol como matéria-prima. Mais tarde, as empresas começaram a utilizar a copra como matéria-prima.

Na década de 1960 uma série de pequenas fábricas em Lourenço Marques, atual Maputo, fundiram-se criando uma grande empresa designada Fasol e Saborel que operava a uma escala industrial.

Durante este período, uma porção de óleo refinado era exportada para o Zimbabwe e Portugal. Foi igualmente nesta fase que as empresas começaram a usar o amendoim como matéria-prima.

Após a independência, e na sequência do abandono de algumas fábricas por parte dos seus proprietários, um conjunto de fábricas ficaram sob a gestão do Estado, com novos conselhos de administração nomeados pelo Governo.

Estas empresas foram a Fasol Saborel, Saboeira de Inhambane (copra e sabão), Geralco em Quelimane (copra e sabão) e Fábrica de Óleo de Chimoio (óleo de girassol).

Um segundo grupo de empresas mantiveram-se como empresas privadas independentes: Companhia Industrial do Monapo (detida pelo Grupo Entrepasto e com produção de algodão, óleo de girassol e sabão), Companhia Industrial da Beira, e Ginwala.

As matérias-primas atualmente utilizadas nesta indústria são o girassol, algodão em bruto, óleo de copra e amendoim.

Algumas fábricas cessaram as suas operações de prensagem e muitos produtores importam atualmente óleo cru da Argentina, Malásia e de

alguns países europeus. A copra ainda é fornecida através do mercado interno. Fábricas importam sebo da Malásia, que é a matéria-prima fundamental para o fabrico de sabonetes.

***Perfis e linhas de negócios das grandes empresas.*** As grandes empresas, que produzem mais de 100 toneladas por dia, são.

**Refinarias do Sul**, localizada em Maputo, e detém duas fábricas em Matola com uma capacidade combinada de 500 toneladas por dia.

**GS Holdings**, localizada em Nacala, produz óleo de palma bruto e tem uma capacidade de 200 toneladas por dia. Adicionalmente, também produz uma gama de sabonetes.

**Fasorel**, localizada em Maputo, fechou sua fábrica de prensagem. Produz óleo alimentar através da compra de óleo cru. Tem uma capacidade de 150 toneladas por dia.

**Faberol**, localizada na Beira também produz óleo refinado através da compra de óleo cru. Esta unidade tem uma capacidade de 150 toneladas por dia.

**Sanoil de Namialo**, localizada em Nampula, também refina óleo cru, com uma capacidade de 100 toneladas por dia.

Todas estas refinarias estão localizadas nas cidades portuárias como Maputo, Beira e Nacala, permitindo um fácil acesso às matérias-primas importadas.

A existência de limitações de capacidade de armazenamento em algumas fábricas, implica que estas nem sempre estejam a funcionar em plena capacidade.

***Perfis e linhas de negócios das pequenas e médias empresas.*** As pequenas e médias empresas com uma capacidade de produção diária abaixo das 100 toneladas, estão na sua maioria localizadas perto de áreas de cultivo de copra e girassol, em Inhambane, Sofala, Manica e Nampula. Estas lidam diretamente com os produtores e produzem o óleo bruto que é vendido às refinarias.

Estas empresas incluem a Maxoil, Sany Industrial, Sanoil e Fábrica de Óleos de Nhancoongue, todas localizadas em Inhambane. Estão também incluídas a Alif Química e Geralco, localizada na Zambézia. Todas estas empresas utilizam copra como sua principal matéria-prima.

Alif Química industrial Lda foi criada em 1991. Baseada na província da Zambézia, é especializada na fabricação de copra e óleo bruto de mamona, óleo refinado através do girassol, caroço de algodão e amendoim, e sabão e outros detergentes.

Cerca de 20% da sua produção é exportada em África e para a Europa. A empresa obtém os seus *inputs* (girassol, soja, amendoim e algodão) através de um esquema de contratos agrícolas e parcerias. A Alif Química emprega 208 trabalhadores e tem um facturamento anual de 4,6 milhões dólares.

MAFUIA opera duas fábricas que utilizam girassol, uma em Mafuia (Província de Manica), e outra em Dondo (província de Sofala).

***Cadeia de valor e de marketing.*** A maioria das empresas de óleo alimentar utilizam óleo cru importado da África do Sul, Singapura, Indonésia, Malásia e Argentina. A sua produção é vendida no mercado interno através de grossistas e retalhistas.

Algumas refinarias, incluindo o Grupo Maeva, pretendem implementar um programa de incentivos para que os agricultores forneçam a soja como matéria-prima. A Maeva tem um objetivo de envolver 30.000 pequenos agricultores.

Os cocos são amplamente cultivados, principalmente em Inhambane e Zambézia, e 60% da sua produção é produzida por pequenos produtores. Existe uma carência de instalações de esmagamento nas principais áreas de cultivo.

***Exportações.*** O grupo Maeva começou recentemente a exportar para o Madagáscar, Tanzânia e Burkina Faso.

***Contexto político.*** O Governo está consciente das limitações na produção local de matérias-primas, isentando assim as empresas de óleos e sabonetes do pagamento direto dos direitos aduaneiros sobre as importações de óleo bruto e de sebo. Esta medida visa estimular a produção, mantendo as fábricas existentes ativas e garantindo o fornecimento de óleo refinado.

O Governo impôs uma tarifa relativamente alta de 20%, acrescido de IVA, sobre as importações de óleo refinado com o objetivo de proteger a indústria nacional. O Governo também isentou do pagamento de IVA toda a cadeia de valor de óleo refinado e de marketing.

***Desafios.*** Moçambique já teve uma das maiores áreas do mundo de plantação de palmeiras. Atualmente, como resultado do envelhecimento das árvores, bem como de doenças, a indústria moçambicana está a enfrentar um dos seus maiores desafios. A produção de óleo de copra caiu drasticamente, de 42.800 toneladas em 2001 para 30.707 toneladas em 2010. As exportações de óleo de copra caíram para metade entre 2004 e 2011, passando de 10 milhões de dólares para 5,1 milhões.

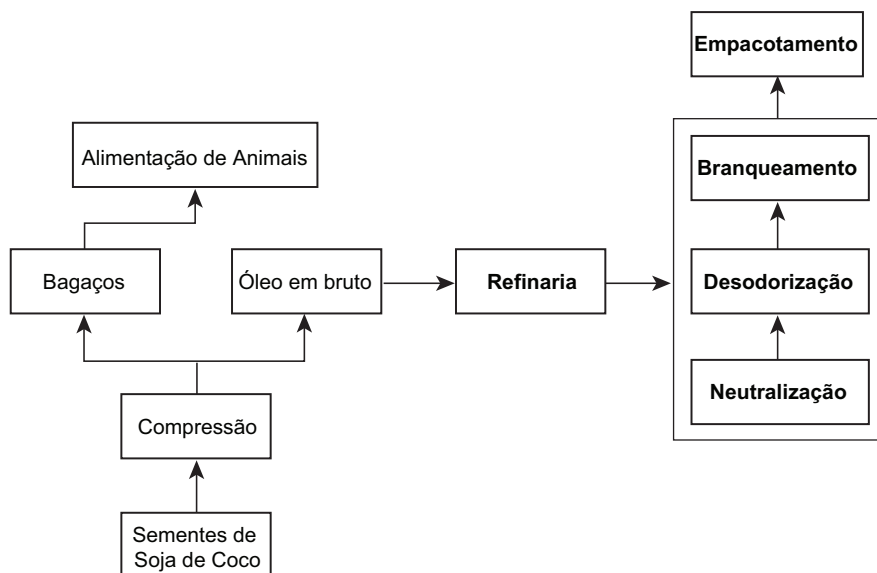


FIGURA 8.1. Cadeia de valor dos óleos alimentares.

Moçambique tem as condições climáticas ideais para a produção de girassóis. Como resultado da guerra civil que terminou em 1992, do deslocamento de populações e do fecho de grandes empresas a produção é atualmente muito menor do que foi no passado (Figura 8.1). Hoje, com o governo a incentivar o desenvolvimento da agricultura, novas pequenas e médias empresas já começaram ou retomaram o cultivo de girassol.

Estão em desenvolvimento iniciativas a vários níveis para incentivar o cultivo de sésamo.

Conforme referido anteriormente, muitas fábricas diminuíram as suas instalações de prensagem. Uma consequência deste facto, é uma redução no nível de procura de sementes mafura, que é, em grande parte, produzida pelo sector familiar.

## 8.2 Perfils das Maiores Empresas

### 8.2.1 O Grupo Maeva: Sabimo Lda e Refinarias do Sul Lda

**Detalhes básicos.** A Sabimo Lda, é uma empresa privada fundada originalmente com capital francês, faz atualmente parte do grupo Maeva. Emprega 80 funcionários e está envolvida na fabricação de sabão e

sabonete em pó, sob a marca Maeva. Esta empresa teve um nível de vendas de 1,5 milhões de dólares no ano fiscal de 2011.

A Refinarias do Sul, Lda é uma empresa privada pertencente ao grupo Maeva. Esta empresa refina e vende óleo alimentar e azeite sob a marca Maeva. A Refinarias do Sul tem duas fábricas em Maputo e Matola. As suas vendas no ano fiscal de 2011 foram de aproximadamente 5,7 milhões de dólares. A Refinarias do Sul emprega 240 funcionários.

**História.** A Sabimo iniciou as suas atividades em 1998. Nessa altura, Moçambique estava a tentar captar investidores estrangeiros após o final da guerra civil, no âmbito do Programa de Recuperação Económica. A fase inicial desta empresa envolveu a formação dos seus funcionários, tendo alguns destes sido enviados para a Índia, país a partir do qual foi comparada a maior parte da maquinaria utilizada na indústria.

Esta fábrica tinha uma capacidade de produção diária inicial de 9 toneladas. Em 2010, uma segunda linha de produção foi introduzida com uma capacidade de produção diária de 36 toneladas.

A Refinarias do Sul, Lda foi fundada em 2004 pelos acionistas da fábrica de sabão Sabimo, através da abertura de uma fábrica com uma capacidade de 150 toneladas. Atualmente, esta empresa tem uma capacidade de produção de cerca de 500 toneladas por dia, após a instalação de uma segunda fábrica em 2011.

**Atividades correntes e produtos.** A Sabino produz sabão e sabão em pó. A Refinarias do Sul produz óleo de soja, girassol, palma, colza e azeite.

**Cadeia de valor e de marketing.** As principais matérias-primas da Sabino são o óleo de palma cru, copra, soda cáustica e pó de talco. Setenta por cento das matérias-primas são adquiridas na Malásia. Índia e China, enquanto que 30% é adquirido no mercado doméstico.

A Refinarias do Sul importa o óleo cru é importado da Malásia, África do Sul e Argentina.

**Organização e gestão.** O Diretor-Geral da Refinarias do Sul reporta diretamente ao Conselho de Administração do grupo Maeva. Reportam ao Diretor-Geral o Diretor Comercial, Diretor Executivo, Diretor Financeiro, Diretores de Recursos Humanos, produção desenvolvimento agrícola, operações fabris, contabilidade e de Clientes.

**Desafios.** As flutuações cambiais representam um sério desafio para a empresa, uma vez que as suas matérias-primas são importadas e o valor da moeda nacional, o metical, está em queda, o que pode prejudicar os lucros de um ano. Um segundo desafio diz respeito à concorrência por parte de



produtos importados, especialmente os produtos provenientes da África do Sul, que são muito competitivos em termos de preço.

**Desenvolvimentos recentes.** A Refinarias do Sul iniciou um novo desafio, através de uma empresa do Grupo Maeva Agro Lda, para a plantação de soja e de girassol na província de Inhambane. Esta também estabeleceu acordos com produtores rurais em Sofala e Manica para suportar a produção de girassol. A iniciativa conta com o apoio da *Beira Agricultural Growth Corridor*, a Associação de Ajuda Cristã, a Associação de Desenvolvimento Social e outros ONGs que suportam comunidades rurais. No entanto, a produção ainda não atingiu um nível suficiente para fazer face às necessidades da empresa. Um estudo está a ser realizado para avaliar o possível desenvolvimento de plantações de soja e de palmeiras na província de Cabo Delgado.

### 8.2.2 S. E. Ginwala & Filhos, Lda

**Detalhes básicos.** A S.E. Ginwala & Filhos Lda está envolvida na refinação de óleos alimentares e na produção de sabonetes. Esta empresa emprega 110 trabalhadores e tem um volume de negócios anual entre 9 e 10 milhões de dólares por ano.

**História.** A empresa foi criada em 1945 como uma empresa familiar de propriedade privada, pela família Ginwala, que residiam em Moçambique na época. O negócio da empresa envolvia a prensagem de oleaginosas para a produção de óleos alimentares brutos, que eram posteriormente exportados, principalmente para empresas estrangeiras que os utilizavam como *inputs* para a produção de óleos alimentares refinados. As pesadas máquinas de prensagem da Ginwala, provenientes da Alemanha, ainda estão atualmente em atividade, apesar de representarem uma pequena porção das operações da empresa. Uma pequena quantidade de produto não refinado pela Ginwala era vendido no mercado interno.

A Ginwala continuou a ser uma empresa privada durante o período de 1974–94, quando muitas empresas industriais do país foram nacionalizadas. O Governo tomou posse das fábricas e instalações da empresa, mas alugava-as de volta à Ginwala, o que permitiu que o negócio continuasse como de costume.

Logo após a independência, em 1975, uma parte da empresa foi comprada à família Ginwala pela empresa portuguesa Entrepasto, que tinha interesses substanciais em Moçambique, particularmente em óleos alimentares e concessionários de veículos. Sob os seus novos proprietários, a

empresa expandiu as suas atividades para o refino de óleos alimentares e iniciou a fabricação de sabonetes.

Foi no início de 1990 que as atividades da empresa assumiram a sua forma atual, uma vez que houve um investimento em novas fábricas e equipamentos que apoiaram a sua atividade principal de refino de óleos alimentares e sabonetes: produção de garrafas de plástico, processo de enchimento automático e a linha de produção contínua de sabonetes.

Em 2004, a Entrepósito decidiu sair do sector dos óleos alimentares, com o objetivo de concentrar a sua atenção na sua principal atividade, concessionários de veículos. Esta vendeu a empresa Ginwala ao seu então Diretor-Geral, Carlos Oliveira, e a empresa tem sido uma empresa familiar de propriedade privada desde essa altura.

**Atividades correntes e produtos.** Cerca de 70% da sua receita é proveniente de óleos alimentares refinados, os restantes 30% são provenientes da venda de sabonetes.

**Cadeia de valor e de marketing.** Em 95% dos óleos vendidos, a matéria-prima utilizada é óleo cru importado da América do Sul (para soja e girassol) e Indonésia (para o óleo de palma). Uma pequena quantidade de óleo de girassol é obtida a partir de empresas locais que executam operações de prensagem e fornecimento de óleo de girassol em bruto.

Toda a produção da empresa é vendida diretamente no mercado de retalho nacional.

**Organização e gestão.** As operações da empresa são executadas com uma estrutura de gestão relativamente informal.

**Desafios.** O mercado de óleos alimentares e sabonetes é altamente competitivo. A Ginwala tem uma menor dimensão face a outras refinarias locais de óleos alimentares, como a Fasorel, a Refinarias do Sul ou a Gein, onde cada uma tem um volume de produção cerca de três vezes superior ao da Ginwala. Com uma forte concorrência ao nível dos preços e margens unitárias pequenas, o foco da indústria ao longo dos últimos dois anos mudou-se para um tipo de concorrência não baseada em preços. Esta tendência foi iniciada quando um fabricante comercializou um sabonete que tinha um aditivo de perfume e os seus concorrentes o seguiram posteriormente.

Até 2010, a Ginwala exportava algum óleo cru proveniente de Copra, mas essa atividade cessou devido à restrita oferta de *inputs*, após o surto de uma doença que afeta a plantação de coqueiros.

***Desenvolvimentos recentes.*** A Ginwala começou recentemente a adquirir máquinas de moldagem e começou a produzir os seus próprios recipientes de plástico. Este desenvolvimento surgiu como resposta às consistentes insatisfação em relação às garrafas.

## Capítulo 9

### AÇÚCAR

#### 9.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** O cultivo da cana-de-açúcar para processamento industrial foi iniciado no final do século XIX ao longo dos rios Zambeze e Buzi.

Em 1893, a Companhia do Açúcar de Moçambique foi fundada por um cidadão britânico, John Petez Hornung, com uma fábrica localizada em Mopeia. Em 1898, a empresa Buzi foi criada no âmbito de um contrato entre a empresa da coroa portuguesa Arriaga & Comandita e as autoridades moçambicanas.

A Sociedade Açucareira da África Oriental Portuguesa, empresa apoiada através de capital francês, foi criada em 1902 e tinha uma fábrica em Marromeu. Em 1910, esta empresa foi adquirida por outra empresa que havia sido estabelecida por João Hornung, Marromeu Sena Estates Sugar Factory, Lda. O seu nome foi subsequentemente alterado para Sena Sugar Estates.

Em 1913, um escocês que tinha adquirido equipamento em segunda mão em Maurícia, instalou uma pequena fábrica com uma capacidade de moagem de 50 toneladas de cana por hora ao longo do rio Incomati. Este acontecimento marcou o início da empresa Incomati Estates.

A Sena Sugar Estates iniciou suas operações em 1924 com uma nova fábrica em Luabo.

O capital Português começou a desempenhar um papel importante na indústria do açúcar apenas a partir da década de 50. Em 1953–54, um grupo de investidores portugueses comprou a fábrica Incomati Estates e aumentou a sua capacidade de produção de 50 para 100 toneladas por hora. Em 1954, outro grupo de investidores portugueses construíram uma fábrica de açúcar em Mafambisse, formando a Açucareira de Moçambique.

No final dos anos 1960, a empresa Marracuene Agrícola Açucareira (Maragra) foi criada pela família Petiz. Esta empresa iniciou a sua produção em 1970.

Em 1972, a indústria produzia 321.000 toneladas de açúcar por ano e o açúcar tornou-se um dos maiores sectores de exportação de Moçambique, sendo responsável por 11% das exportações do país. (Naquela época, a exportação de castanha de caju representava 23% do total das exportações, enquanto que o algodão representava 21%).

Após a independência, muitos dos proprietários das fábricas e trabalhadores qualificados deixaram o país, o que levou a uma queda drástica da produção. Em 1977, a indústria foi nacionalizada, com a exceção de uma empresa, a Sociedade de Agricultura do Incomati, localizada em Xinavane. A produção anual caiu para 13.000 toneladas em 1992.

Em 1987, após as reformas económicas, o sector começou a receber financiamento de instituições internacionais, o que levou à reabilitação de muitas fábricas. Na década de 1990, estava a ser definido um processo de privatização. Após as eleições multipartidárias de 1994, o Governo colocou em prática uma nova política para o sector do açúcar, destinada a atrair investimento estrangeiro.

Atualmente, a indústria do açúcar em Moçambique é composta por quatro fábricas, que são propriedade de três grupos multinacionais:

**Maragra Açúcar**, propriedade de Illovo Sugar, a maior produtora de açúcar de África, que tem interesses em seis países africanos e exporta para a Europa e Estados Unidos;

**Açucareira de Xinavane e Açucareira de Moçambique**, ambas propriedade da Tongaat Hulett Açúcar, uma multinacional a operar na África do Sul, Zimbábue, Suazilândia e em Moçambique, cuja origem remota ao ano de 1892; e

**Companhia de Sena**, propriedade da multinacional francesa Tereos Internacional, através da sua divisão brasileira Açúcar Guarani.

The Mozambican government retains a minority stake in each of the four factories but it aims to divest these shares over time.

O Governo de Moçambique mantém uma participação minoritária em cada uma destas quatro fábricas, mas pretende alienar estas ações ao longo do tempo.

Durante os últimos três anos, o sector do açúcar teve uma recuperação notável em termos de produção (Tabela 9.1).

No ano fiscal de 2010/11, a produção total de açúcar atingiu cerca de 311 mil toneladas, bem acima da procura interna de 195.555 toneladas. A área total cultivada naquele ano foi de 49.704 hectares e a indústria empregava cerca de 36.000 trabalhadores. Estima-se que mais de 150.000 pessoas dependem direta ou indiretamente desta indústria para a sua subsistência.

TABELA 9.1. Produção de açúcar.

	2009	2010	2011
Área cultivada (ha)	47,260	48,695	49,704
Produção de Cana-de-açúcar (toneladas)	2,296,577	2,728,541	4,000,657
Produção de Açúcar (toneladas)	253,000	287,000	400,000
Vendas no Mercado Doméstico (toneladas)	188,301	193,450	195,555
Exportações (toneladas)	96,000	136,000	238,812
Receitas das Exportações (US\$)	43 million	61 million	91 million
Mão-de-Obra (campanha)	31,174	34,034	36,183

Fonte: Distribuidora Nacional de Açúcar.

As empresas de açúcar estão atualmente a desenvolver novos projetos para utilizar subprodutos para biocombustíveis e geração de eletricidade.

As exportações moçambicanas são referentes ao açúcar bruto em vez de ao açúcar refinado. As empresas argumentam que a diferença de preços entre o açúcar bruto e refinado nos mercados internacionais não cobriria os custos de refinamento.

### *Perfil e linhas de negócio de grandes empresas.*

**Maragra Açúcar** está localizada na Manhiça na província de Maputo. A sua fábrica foi renovada em 1998 pelo seu novo proprietário, a Illovo Sugar Lda. Atualmente, a fábrica tem uma produção anual estimada de 102 mil toneladas. O perfil desta empresa é descrito na próxima secção.

**Açucareira de Xinavane** está localizada em Xinavane na província de Maputo. A sua fábrica foi renovada em 1999 pelos seus novos proprietários, o Grupo Hulett Sugar Tongaat. A sua produção na estação de 2010/2011 foi de 183.000 toneladas.

**Açucareira de Moçambique** está localizada em Mafambisse na província de Sofala. Foi renovada em 1998 pelo seu novo proprietário, o Grupo Hulett Sugar Tongaat. A produção anual atual desta fábrica é estimada em 71.000 toneladas.

**Companhia de Sena** está localizada no distrito de Marromeu, na província de Sofala. A sua fábrica foi renovada em 1999. A sua atual produção anual é de 73.000 toneladas.

**Cadeia de valor e de marketing.** A cadeia de valor da indústria do açúcar em Moçambique é organizada pela Distribuidora Nacional do Açúcar em nome das quatro fábricas, esta entidade atua como um distribuidor por todo o país (Figura 9.1).

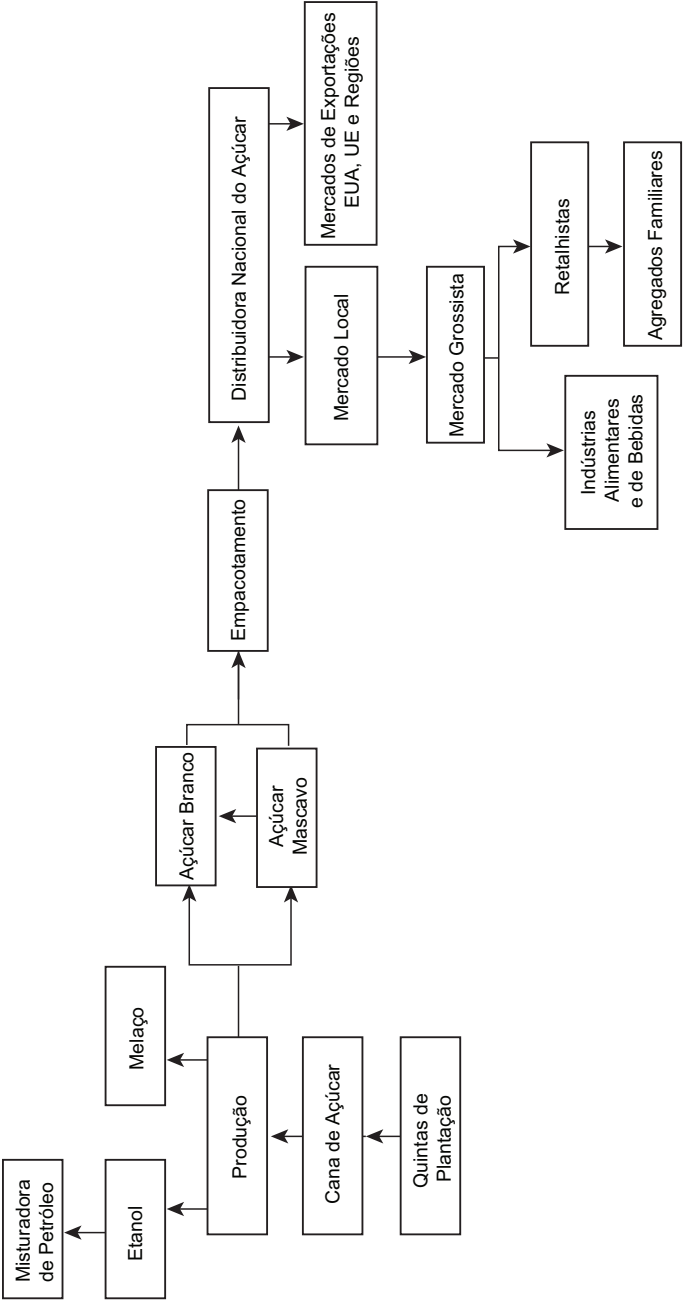


FIGURA 9.1. Cadeia de valor e de marketing de açúcar.

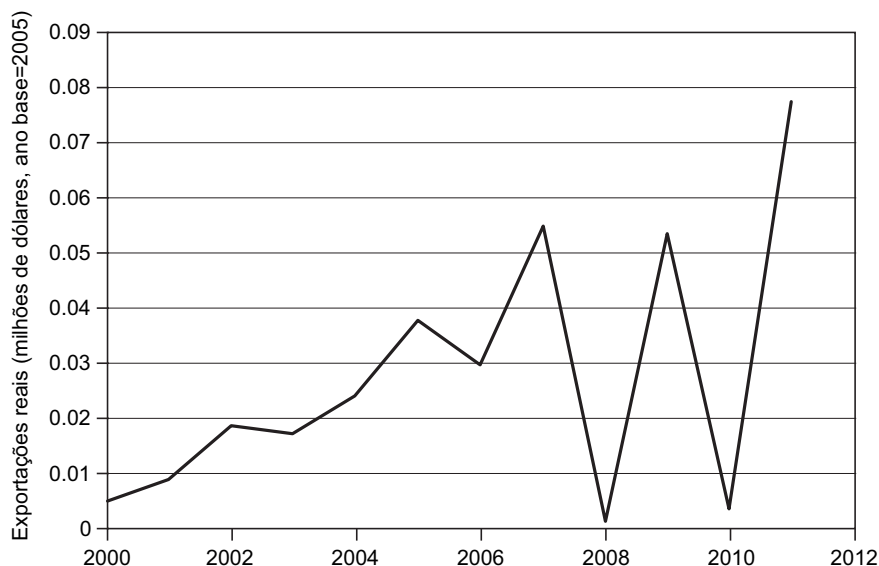


FIGURA 9.2. Exportações de açúcar.

As fábricas obtêm a cana-de-açúcar a partir das suas próprias plantações e também através de plantações de cana que pertencem a comunidades em áreas vizinhas.

A plantação, irrigação e colheita da cana-de-açúcar são realizadas tanto por máquinas como manualmente.

Todas as quatro fábricas processam a cana-de-açúcar em açúcar mascavado ou branco. Este produto é posteriormente fornecido à Distribuidora Nacional do Açúcar para distribuição. No mercado interno, os principais pontos de venda estão localizados em Maputo, Matola, Chókwè, Xai-Xai, Maxixe, Beira, Chimoio, Tete, Milange, Quelimane, Nampula, Nacala, Montepuez, Cuamba, Lichinga, Pemba e Marromeu. Todas as exportações de açúcar são feitas através Distribuidora Nacional do Açúcar.

**Exportações.** No ano fiscal de 2010/11, as receitas de exportação do açúcar totalizaram os 91 milhões de dólares. Este valor representou um aumento de 49% em relação ao ano anterior, refletindo o aumento dos preços internacionais, uma boa colheita e a melhoria de desempenho das fábricas após os investimentos em renovação.

**Contexto político.** Após as privatizações, e desde 1997, que o Governo tem apoiado a indústria através de uma taxa variável às importações



(suplementar à tarifa básica de importação de 7,5%), apoiando, desta forma, os preços domésticos quando os preços internacionais caíram.

Desde Abril de 2012, que a produção nacional de açúcar é isenta de IVA. Esta isenção (temporária) foi concedida, com o objetivo de proteger os produtores locais que enfrentam a concorrência de importações ilegais.

**Competitividade.** O clima de Moçambique favorece à produção de açúcar e o país tem bastantes terras adequadas para a plantação da cana-de-açúcar. A proximidade dessas áreas aos portos ajuda a reduzir os (ainda muito elevado) custos de transporte.

O potencial do sector poderia ser reforçado através da construção de barragens e de melhores sistemas de irrigação, de forma a reduzir os custos e os efeitos adversos das secas e inundações.

**Desafios.** A indústria enfrenta vários desafios.

- O custo de refinamento permanece elevado. O açúcar moçambicano é exportado como açúcar bruto, em vez de refinado, para as refinarias europeias. Se os custos de refinação pudessem ser reduzidos, seria viável refinar o açúcar antes deste ser exportado.
- A política atual da terra, que afirma que a terra é propriedade do Estado, tem um impacto negativo na capacidade das empresas aumentarem as suas linhas de crédito a taxas de juros favoráveis.
- As empresas da indústria precisam de desenvolver estratégias para reduzir os riscos que enfrentam devido às flutuações da taxa de câmbio face ao dólar e euro.

## 9.2 Perfil de uma Grande Empresa

### 9.2.1 Maragra Açúcar SARL

**Detalhes básicos.** A Maragra Açúcar SARL, uma empresa subsidiária do Grupo Illovo Sugar, tem uma usina de açúcar, em Manhica, e uma plantação de cana perto de Maputo.

A produção de Maragra Açúcar em 2012 foi de 91.000 toneladas, o que representa 21% da produção total do sector.

Na temporada de 2013, a empresa empregava 4.803 pessoas (3.760 em regime sazonal e 43 funcionários permanentes) e teve um volume de vendas de pouco menos de 21 milhões de dólares.

**História.** A Maragra Açúcar SARL foi fundada pela família portuguesa Petiz em 1968. O nome original da empresa era Maragra Marracuene Açúcar. Esta iniciou a sua produção em 1970 e produziu 44.100 toneladas de açúcar bruto no seu pico de produção em 1972.

Após a independência a empresa foi nacionalizada e em 1984 encerrou as suas operações. Em 1992, no âmbito do programa de privatizações a empresa foi readquirida pela família Petiz.

De forma a restaurar as operações, a família Petiz vendeu uma participação de 50% desta empresa ao Grupo Illovo Sugar, o maior produtor de açúcar da África, com sede na África do Sul. A empresa mudou o seu nome para Maragra Açúcar SARL, em 1997, e 50% das ações pertenciam ao Grupo Illovo Sugar e as outras 50% à família Petiz. Atualmente, o Grupo Illovo Sugar detém 76% das ações e a família Petiz as ações remanescentes.

A Maragra Açúcar plantou mais de 4.000 hectares de cana-de-açúcar e restaurou a sua fábrica até o final de 1999, com um custo de 55 milhões de dólares. A colheita de cana foi totalmente destruída pelas inundações de Fevereiro de 2000. Até Dezembro de 2001, as infraestruturas agrícolas tinham sido reconstruídas na sua totalidade e foram replantados 6.300 hectares de terra a um custo adicional de 15 milhões de dólares. Em 2001, foram processadas 139.000 toneladas de cana e foram produzidas 16.000 toneladas de açúcar. Em 2002, a produção atingiu as 412.000 toneladas de cana e 50.000 toneladas de açúcar, os níveis de produção mais altos da história da empresa.

**Atividades correntes e produtos.** O Grupo Maragra Açúcar cultiva e processa cana-de-açúcar para a produção de açúcar para os mercados interno e externo (UE e Estados Unidos).

**Cadeia de valor e de marketing.** A Maragra adquire a cana-de-açúcar a partir da sua própria plantação e de pequenos agricultores locais. Esta processa a cana-de-açúcar em açúcar (não refinado), para venda a refinarias de açúcar em outros países.

A Maragra Açúcar, como todos os outros produtores moçambicanos, exporta através da Distribuidora Nacional de Açúcar.

**Exportações.** Moçambique exporta para a União Europeia, no âmbito dos novos Acordos de Parceria Económica introduzidos em 2009, e para os Estados Unidos ao abrigo do *African Growth and Opportunity Act*. Ambos os acordos permitem o acesso a estes mercados em condições preferenciais.

Em 2012, a Maragra Açúcar SARL exportou 50.409 toneladas de açúcar.

**Organização e gestão.** Os proprietários (Illovo e a família de Petiz) têm terceirizado a gestão corrente dos negócios a duas empresas de consultoria externas.

**Desenvolvimentos recentes.** A Maragra Açúcar SARL estabeleceu uma parceria com a comunidade local de Maragra para plantar cana-de-açúcar em 4.000 hectares de terra a cerca de 40 quilómetros da sua refinaria.

Esta parceria vai produzir cerca de 400.000 toneladas de cana-de-açúcar por ano e está ligada a um projeto que pretende duplicar a capacidade anual de produção da refinaria da Maragra para 150.000 toneladas.

A Illovo Sugar adquiriu uma opção de compra de uma participação de 90% de uma plantação de cana-de-açúcar no Búzi, perto da cidade da Beira, o que poderia levar à construção de uma refinaria nesta área.

**Agenda de desenvolvimento.** No que toca à sua estratégia de crescimento, a Maragra Açúcar vai continuar a desenvolver pequenos produtores moçambicanos de cana, proporcionando-lhes conhecimento de gestão e tecnológico de modo a aumentar a sua base de fornecedores de cana e, consequentemente, a sua produção anual de açúcar bruto.

## Capítulo 10

### TABACO

#### 10.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** O tabaco foi cultivado pela primeira vez em Moçambique, em 1920.

Dado as características favoráveis do clima e solos, o cultivo rapidamente se espalhou por todo o país, especialmente nas províncias de Manica, Tete, Nampula, Zambézia e Niassa.

Moçambique é décimo segundo maior produtor e exportador mundial de folha de tabaco, com uma produção de 86.000 toneladas na época de 2011–2012 (Figura 10.1). Embora o mercado interno para cigarros seja grande, os cigarros produzidos localmente não são fabricados a partir de folhas de tabaco domésticas. Contrariamente, a produção de cigarro doméstico depende de folhas de tabaco importadas. Isto reflete o facto de que os consumidores moçambicanos têm preferência por tabaco Virginia em detrimento do tabaco produzido localmente, que é predominantemente do tipo burley.

Cada uma das duas atividades – a produção de folhas e de cigarros – é dominada por uma empresa multinacional diferente. A produção de cigarros é dominada pela British American Tobacco (BAT), que detém três fábricas localizadas na África Austral, uma destas está localizada em Moçambique. O processamento de folha de tabaco é dominado pela Moçambique Leaf Tobacco Limitada, empresa subsidiária da Universal Leaf Tobacco com sede nos EUA (Universal Corporation).

Os operadores de tabaco são divididos em três grupos.

**Classe I: Sector Familiar.** Indivíduos ou agregados familiares que cultivam tabaco sem a utilização de trabalho assalariado.

**Classe II: Agricultores não-autônomos.** Estes agricultores cultivam tabaco com o apoio de certos organismos que são autorizadas pela Direção Provincial de Agricultura e Desenvolvimento Rural, a quem eles são contratados para vender sua produção.

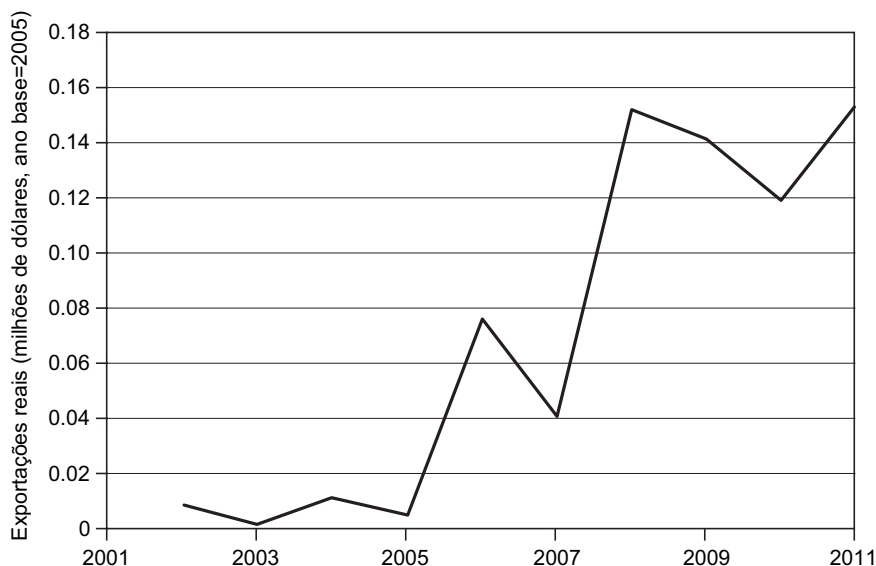


FIGURA 10.1. Exportações de Tabaco.

**Classe III: Agricultores autônomos.** Estes agricultores são auto suficientes em termos de recursos e cultivam tabaco sem ter compromissos ou contratos com um comprador, assim podem negociar preços no momento da venda.

**Classe IV: Promotores e comerciantes de tabaco.** pertencem a esta classe indivíduos ou organizações que não cultivam tabaco, mas que promovem o cultivo e compram e/ou vendem através de contratos.

Indivíduos que pertençam à Classe III e IV são incorporados na Direção Provincial de Agricultura e Desenvolvimento Rural da Província na região onde operam.

As estatísticas fornecidas pela Moçambique Leaf Tobacco Limitada indicam que o cultivo do tabaco envolve atualmente mais de 131.000 pessoas, contra apenas 6.000 no final de 1996. O aumento no números de emprego de 20 vezes reflete o enorme investimento (100 milhões de dólares) feito por parte da Moçambique Leaf Tobacco Limitada, bem como o declínio da produção no Zimbabué.

#### *Perfis e linhas de negócio de grandes empresas.*

**British American Tobacco** cujo perfil é descrito na próxima secção, representa 95% das vendas de cigarros.

**Mozambique Leaf Tobacco Co. Limitada** foi estabelecida em 1996 como a sede regional da Universal Leaf Tobacco Company Inc. Com sede na Virgínia nos Estados Unidos. A Universal Leaf Tobacco Company Inc. é a líder mundial como comerciante e processadora de folha do tabaco.

A Mozambique Leaf Tobacco, baseada na Província de Tete, emprega mais de 5.000 pessoas e tem 120.000 cultivadores. Desde 2003 que opera uma fábrica de processamento em Tete. Tem uma parceria de longa data com a empresa local/portuguesa João Ferreira dos Santos.

O negócio principal da Mozambique Leaf Tobacco Limitada é a compra, processamento, parqueamento e oferta de tabaco curado e de tabaco burley a produtores de produtos de tabaco.

***Perfis e linhas de negócio de pequenas empresas.***

**Sonil – Niassa Company Ltd**, localizada na cidade de Nampula, partilha 5% das vendas não contabilizados pela British American Tobacco com dois importadores (Philips Moore, um agente da Marlboro e GTI, e um agente da Camel).

***Cadeia de valor e de marketing.*** No processamento do tabaco é puxada o talo e as veias da folha. Os diferentes classes de tabaco são misturados (a classe é determinada pela posição da folha na planta do tabaco), de acordo com as especificidades ditadas pelo cliente. Neste processo é adicionada humidade e posteriormente retirada sem afetar a qualidade e a química do tabaco.

As quatro variedades de folhas de tabaco de Moçambique são.

**Tabaco Burley**, a variedade mais produzida, sendo curado ao ar livre.

**Tabaco Virginia.** Após a colheita, é seco num forno com ar quente. Espera-se que a produção de tabaco Virginia venha a aumentar como resposta à crescente procura dos próximos anos.

**Tabaco curado ao ar está em fase experimental.** O seu método de cura é semelhante ao do tabaco Burley.

**Tabaco escuro.** Este tabaco utiliza um processo mecânico para a cura, que compreende cinco fases até ao processo de embalagem para exportação.

A Figura 10.2 mostra a cadeia de valor para o processamento de Tabaco.

O processamento requer controlos rígidos de temperatura e de humidade, para evitar o desperdício de folhas de tabaco.

***Exportações.*** Os principais destinos das exportações são a Bélgica (21%), Estados Unidos da América (15%) e Alemanha (8%). Outros mercados incluem a Rússia, América do Sul, Austrália e África do Sul.

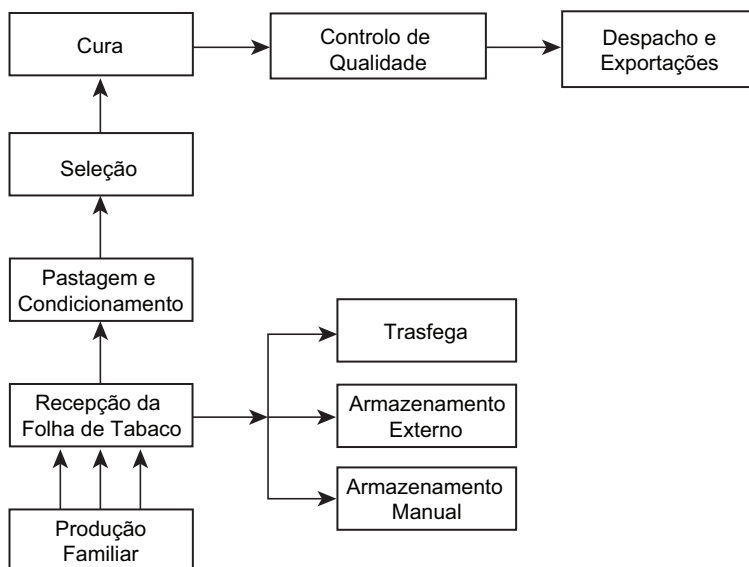


FIGURA 10.2. Cadeia de valor de folha de Tabaco processada.

**Contexto político.** A importação de tabaco em folha ou de tabaco picado, e de amostras destes, é restrita aos importadores ou agentes autorizados.

Os produtores são obrigados a enviar informações sobre as suas importações todos os anos à Direção Nacional da Agricultura.

As receitas provenientes das taxas aplicadas são distribuídas da seguinte forma.

- 20% para atividades de investigação e inspeção da Direção Nacional da Agricultura;
- 40% para atividades de investigação e inspeção das Direções Provinciais e Distritais de Agricultura e Desenvolvimento Rural das províncias produtoras de tabaco; e
- 40% para o Fundo de Desenvolvimento Agrário.

As importações de tabaco estão sujeitas ao nível máximo da proteção tarifária (20%), bem acima do nível tarifário médio (10,1%).

O Ministério da Agricultura define os preços mínimos de compra a pagar aos produtores.

**Desafios.** O comércio ilícito representa cerca de 3% das vendas totais, esta percentagem parece estar a crescer.

## 10.2 Perfil de uma Grande Empresa

### 10.2.1 *British American Tobacco (BAT)*

**Detalhes básicos.** A British American Tobacco Moçambique é membro da BAT Internacional, que opera em mais de 180 países e é líder de mercado em mais de 50 destes.

A empresa emprega 130 trabalhadores na sua fábrica de Maputo e produz cerca de três bilhões de cigarros por ano.

**História.** A British American Tobacco Moçambique iniciou as suas operações em Abril de 2001.

A companhia engloba três estabelecidas empresas de tabaco, que foram combinadas num conjunto de aquisições: Sociedade Unificada de Tabaco; Sociedade Internacional de Tabacos Tian Ma, Lda e Sociedade Agrícola de Tabaco.

Estas três empresas foram adquiridas, por sua vez, pela Rothmans ou BAT, antes da fusão da Rothmans e BAT 1999 para formar BAT IBV. Os detalhes são referidos infra.

- A Sociedade Unificada de Tabacos, SARL e as suas subsidiárias eram propriedade, antes da fusão em 1999, da British American Tobacco (Investments) Lda, através da aquisição por esta empresa da COTAPO, uma empresa portuguesa que era o principal acionista da Sociedade Unificada de Tabacos em 1997.
- Sociedade Agrícola de Tabaco, Lda foi fundada a 5 de abril de 1935, no Distrito de Inhambane, por três cidadãos gregos: Panos Macropulos, Manuel Macropulos e Tshihlakis Telêmaco que estavam envolvidos na agricultura e no cultivo de tabaco.  
A primeira fábrica de tabaco foi instalada na exploração agrícola de um dos sócios, mas como o negócio cresceu, as operações foram transferidas, primeiro para Inhambane, e mais tarde, em 1940, para Lourenço Marques. Uma série de expansões em escala e em tecnologia foram realizadas durante os anos 50.
- Sociedade Internacional de Tabacos Tian Ma, Lda (anterior Tian Li International Company Limited, uma empresa de tabaco chinesa) foi fundada em 1994 por Li Jianping e Yan Alexander. A sua principal atividade era a produção e comercialização de cigarros.

Ambas a Sociedade Agrícola de Tabaco e a Sociedade Internacional de Tabacos Tian Ma, Ltd. foram adquiridas pela Rothmans antes de serem incorporadas, em 1999, pela BAT (a primeira em 1998, e seguinte em 1999).



Com a compra da Cotapo, a British American Tobacco (Investments) Lda tornou-se a acionista maioritária da Sociedade Unificada de Tabaco. Com a fusão da BAT e da Rothmans, em 1999, as três operações ficaram sob o controlo da BAT IBV. Através de uma série de reorganizações que ocorreram entre 2003 e 2007, todas as operações ficaram sob o controlo direto da BAT Moçambique.

A BAT IBV detém 95% da BAT Moçambique, sendo os restantes 5% restantes detidos por investidores moçambicanos.

**Atividades correntes e produtos.** A empresa produz cerca de três bilhões de cigarros anuais, sob as marcas: GT, Safari e Pall Mall, que representam 98% da sua produção. Os restantes 2% são compostos por marcas internacionais (Dunhill e Peter Stuyvesant).

**Capacidades da empresa.** A fábrica da BAT em Maputo é uma das três fábricas que a BTA possui na África Austral. A BAT IBV garante que as suas instalações operam sob os padrões internacionais.

**Cadeia de valor e de marketing.** A BAT Moçambique adquire o seu tabaco em folha processado a partir da BAT na África do Sul.

Os cigarros são distribuídos em todo o país através de três armazéns localizados em Maputo, Beira e Nampula. Estes armazéns entregam apenas a distribuidores que, posteriormente, vendem a grossistas e/ou retalhistas.

**Exportações.** A empresa não exporta.

**Organização e gestão.** A BAT Moçambique tem um Diretor-Geral nomeado pelo BAT IBV. Existem cinco gerentes de divisão (operações, marketing, recursos humanos, logística, assuntos corporativos e regulação e legal) e um diretor financeiro.

## Capítulo 11

### ALGODÃO

#### 11.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** O cultivo do algodão foi iniciado na década de 1920 e teve uma expansão gradual ao longo das décadas seguintes<sup>1</sup>.

Na década de 1950 e 1960, a indústria já se encontrava bem estabelecida e o governo Português, inspirado na experiência belga, estabeleceu um ‘sistema de zoneamento’, em que uma empresa podia obter o direito exclusivo de comprar algodão em caroço numa determinada área.

De acordo com o Decreto de Trabalho Forçado para o Algodão, de 1928, cada família que residisse no meio rural era legalmente obrigada a cultivar pelo menos meio hectare de algodão. Devido a este facto, o cultivo de algodão superou a produção de culturas alimentares.

A Junta de Exportação do Algodão Colonial foi criada em 1938, e no início dos anos 40, doze empresas assinaram contratos com esta junta para supervisionar o desenvolvimento do algodão.<sup>2</sup>

O pico histórico da produção anual de algodão foi atingido antes da independência, em 1974, quando foram atingidas as 133.200 toneladas.

Após a independência, o Governo reconheceu a importância estratégica do algodão como fonte de divisas estrangeiras. Assim, tentou reverter a tendência da queda de produção, assumindo o controlo de todas as instalações de produção que tinham sido abandonadas pelas empresas algodoeiras.

A estratégia do Governo envolveu a criação de grandes empresas agrícolas estatais e aldeias comunitárias. No entanto, sob este regime a produção anual sofreu uma redução drástica, caindo para 5.200 toneladas em 1985.

No final dos anos 1980, numa tentativa de reverter a crise no sector, o Governo decidiu abrir o sector a empresas privadas. No entanto, uma série de disposições institucionais permaneceram em vigor, incluindo um

<sup>1</sup> Pereira Carvalho, P. 1996. *Manual do Algodoeiro*. Lisbon: IICT.

<sup>2</sup> Dinerman, A. 2006. *Revolution, Counter-revolution and Revisionism in Postcolonial Africa: The Case of Mozambique, 1975–1994*. London: Routledge.

sistema de leilão, onde as empresas de algodão tinham de competir para ter acesso a zonas 'exclusividade'.

O Governo convidou empresas portuguesas e britânicas para formarem parcerias com o Estado, em áreas seleccionadas das províncias de Nampula e Cabo Delgado. Foram criadas três parcerias, sendo que cada uma delas gozava do direito exclusivo à compra de algodão a pequenos agricultores dentro da sua área de atuação. O Governo esperava que estas parcerias levassem a uma injeção de capital para reabilitar instalações de descaroçamento, construir estradas rurais e fornecer outras infraestruturas.

Foram criadas três empresas através destas parcerias.

- (1) A Empresa Estatal de Algodão de Nampula foi dissolvida e incorporada numa parceria com João Ferreira dos Santos, criando a nova Sociedade Algodoeira de Namialo (SODAN).
- (2) O Grupo Entrepósito foi incorporado à recém-formada Sociedade Algodoeira de Monapo.
- (3) Em Cabo Delgado, o Governo assinou um acordo com a Lonrho Mozambique Agro-Industrial Company (LOMACO), uma subsidiária da empresa britânica LONRHO plc, para estabelecer uma parceria.

As recém-formadas empresas, que resultaram destas parcerias, seleccionavam anualmente pequenos agricultores com os quais estabeleciam contratos para adquirirem o algodão em caroço e providenciavam-lhes fertilizantes e inseticidas. Cada empresa desta parceria tinha um poder de monopsonio sobre a produção de algodão de pequenos agricultores.

Após o fim do conflito armado, a produção de algodão aumentou rapidamente, até 1998/99, quando atingiu 120.000 toneladas de algodão em caroço e um pouco mais de 35.000 toneladas de fibra de algodão. No entanto, em 1999/2000 houve queda acentuada na produção para 35.000 toneladas de algodão em caroço, em parte devido a questões climáticas.

Em 2000/2001, as três empresas que resultaram de parcerias desempenharam um papel de liderança na indústria.<sup>3</sup> No entanto, ao longo da década seguinte a estrutura de propriedade das principais concessões mudou bastante, tanto por meio de aquisições como pela entrada de novas empresas de processamento. As concessões da Sodan em Erati e Chiure foram adquiridas por um novo operador no mercado, Plexus, Moçambique LDA, enquanto que os outros interesses da Sodan foram adquiridas pela JFS. A Plexus também adquiriu as concessões da Lonrho Mozambique

<sup>3</sup> Mozambique Support Program for Economic and Enterprise Development. 2001. Mozambique sub-sector cotton study.

Agro-Industrial Company, tornando-se assim a maior empresa do sector. As concessões que pertenciam à Entrepoto (através de uma parceria com a empresa francesa Dagris) foram adquiridas por outro novo operador, a China-África Cotton. Atualmente, a Plexus, JFS e China-Africa Cotton, juntamente com dois novos operadores, OLAM e SANAM, são responsáveis por 86% do processamento total.

**A indústria atualmente.** O cultivo do algodão envolve mais de 300 mil famílias camponesas e suporta 1,5 milhão de pessoas. Esta indústria é também responsável por mais de 20.000 empregos assalariados (incluindo empregos sazonais). A produção familiar representa quase 97% da produção total.

Existem três organismos que representam diferentes interesses na indústria:

Os produtores são representados pelo Fórum Nacional de Produtores do Algodão. As empresas são representados pela Associação Algodoeira de Moçambique. O sector público é representada pelo Ministério da Agricultura através do Instituto do Algodão de Moçambique.

A produção está concentrada na região norte (Nampula, Cabo Delgado e Niassa) e na zona central (Sofala, Zambézia e Tete), onde a pluviosidade e a fertilidade do solo permitem o crescimento da agricultura.

A produção envolve poucos *inputs* e há pouco ou nenhum uso de fertilizantes. O potencial de produção é limitado devido ao uso ineficiente de inseticidas contra lagartas que atacam várias cápsulas, especialmente a *Harmigera*.

Todo o algodão produzido no país é classificado pelo Instituto do Algodão Moçambique, como sendo ou de primeira qualidade (algodão branco ou levemente colorido, completamente desenvolvido, sem manchas ou impurezas) ou de segunda qualidade (algodão manchado (amarelado ou com manchas cinzentas) e/ou misturado com pedaços de folhas, brácteas, cápsulas, poeira ou quaisquer outros elementos estranhos).

A informação guardada sobre o processo de classificação mostra que houve um declínio gradual na média da qualidade.

O rendimento médio no sector doméstico é considerado baixo quando comparado com os rendimentos obtidos em países de língua francesa da África Ocidental, onde a produção também é dominada pelo sector familiar.

**A organização da produção.** Em 1991, o Governo criou o Instituto do Algodão de Moçambique, para coordenar a produção de algodão em caroço

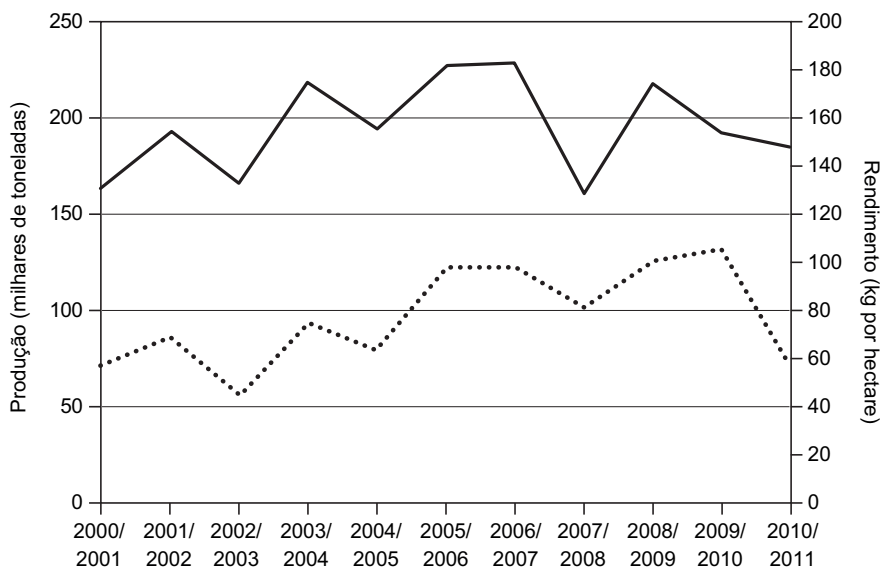


FIGURA 11.1. Produção de algodão e tendências de rendimento em Moçambique (linha contínua, rendimento (kg/ha); linha pontilhada, produção (milhares de toneladas)).

(Figura 11.1).<sup>4</sup> A Associação Algodoeira de Moçambique foi criada em 1998, para representar os titulares de concessão, as empresas de descaroçamento e produtores independentes.

Os agricultores vendem a sua produção, que está sujeita a um preço mínimo fixado pelo governo através do Instituto do Algodão de Moçambique, a empresas de descaroçamento. Se existirem excedentes após o fornecimento às empresas de descaroçamento o Instituto do Algodão de Moçambique adquire o mesmo. Os descaroçadores fornecem sementes, fertilizantes, produtos químicos e sprays aos agricultores, fornecem também assistência técnica e o transporte do algodão colhido às suas instalações. O algodão bruto é transformado em fiapos, que é exportado pelas empresas de descaroçamento, e em caroço, que é vendido à indústria doméstica de óleos alimentares e indústria de sabonetes.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> A fonte desta figura é Dias, P. 2012. Analysis of incentives and disincentives for cotton in Mozambique. Technical Notes Series. Monitoring African Food and Agriculture Policies Project, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. Baseada em dados do Instituto do Algodão de Moçambique e Indexmundi.

<sup>5</sup> International Cotton Advisory Committee (ICAC). 2012. Current research projects in cotton. Washington, DC: EUA.

TABELA 11.1. Maiores destinos das exportações de fibra de algodão.

Ranking	País	Porcentagem do total
1	Bangladesh	24%
2	Tailândia	22%
3	Indonésia	19%
4	Singapura	12%
5	China	7%
6	Vietname	7%
7	Malásia	4%
8	Taiwan	2%
9	Portugal	1%

Moçambique é o único país no Oriente ou na África Austral a operar num sistema de monopsóquio, onde as empresas de descaroçamento têm direitos exclusivos na compra de algodão numa área geográfica específica e em que os preços são totalmente administrados pelo governo.

A indústria goza de uma proteção aduaneira sobre importações de: 2,5% na importação de algodão em fiapo e de 7,5% para o fio de algodão. Adicionalmente, o fiapo e a linha estão também sujeitos a IVA a uma taxa de 17%.

**Exportações.** Enquanto que, anteriormente, grande parte do algodão em Moçambique era absorvido pela indústria têxtil local,<sup>6</sup> o colapso das empresas têxteis de país da última década levou a que a maioria da fibra de algodão fosse exportada. A África do Sul e Portugal foram os seus principais destinos até 1995/96, mas estes destinos tornaram-se marginais e os países asiáticos surgiram como os principais clientes (ver Tabela 11.1 e Figura 11.2).

As exportações de algodão foram avaliadas em 45 milhões de dólares em 2011.

**Desafios.** Os desafios enfrentados pela indústria de algodão de Moçambique (alguns dos quais são também enfrentados pela indústria do algodão em outros países), entre outros, incluem os seguintes.

<sup>6</sup> Em 2005 todas as fábricas têxteis de Moçambique tinham fechado, devido à competição proveniente da Ásia. Roupas tradicionais ('capulana') eram anteriormente produzidas localmente e eram também exportadas para o Malawi, mas Moçambique é atual importador de capulana, principalmente da Índia, sendo no entanto exportador de fiapos de algodão (ver pp. 6–8).

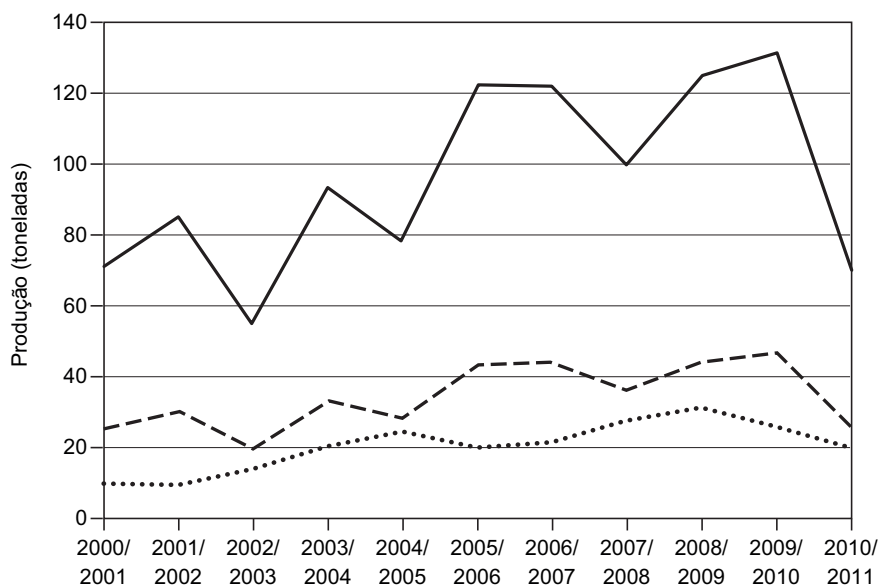


FIGURA 11.2. Produção e exportação de algodão (linha contínua, produção de sementes (toneladas); linha tracejada, produção equivalente a fiapos (toneladas); linha pontilhada, exportação de fiapos (toneladas)). *Fonte:* Dias (2012).

- O algodão moçambicano é alvo de níveis de contaminação por matéria orgânica e inorgânica relativamente altos, que pode causar danos durante a fiação.
- A indústria do algodão em todo o mundo enfrenta a crescente competição de fibras artificiais, que representavam metade do mercado mundial em meados da década de 1970 e representam atualmente 60% do total. A produção de algodão é subsidiada em muitos países produtores, algumas fontes relatam que até metade da produção mundial é proveniente de países (incluindo China e os Estados Unidos), que utilizam subsídios localmente.
- Um relatório de 2012 realizado pelo *Monitoring African Food and Agriculture Policies Project* da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação recomendou o fim do sistema de monopsonio e o fortalecimento das Associações de Agricultores, com vista a melhorar os preços recebidos pelos produtores e assim estimular o produto final. (O nível de produção ainda está aquém do alcançado pela indústria no período antes da independência.)

TABELA 11.2. Líderes moçambicanos de processamento de algodão.

Ranking e empresa	Áreas de atuação	Quota de fiapos processado 2010/11
1. Plexus Mozambique Lda	Erati, Nampula, Cabo Delgado	38%
2. SANAM	Nampula	21%
3. OLAM Mozambique	Nampula, Zambezia, Tete/Manica	19%
4. China–Africa Cotton Mozambique Ltd	Sofala/Manica	N/A
5. Joao Ferreira dos Santos Group (JFS)	Niassa	N/A

**Perfil das grandes empresas.** Os cinco principais processadores (descaroçadores), as suas áreas de atuação e as suas quotas de mercado, são apresentados na Tabela 11.2.

**Plexus Moçambique LDA** foi fundada em 2002 através de uma parceria entre a Plexus Cotton Lda e a Caravel Development International Projects Inc., que tinham sido convidadas pelo Ministro da Agricultura para assumir uma fábrica insolvente em Montepuez que era propriedade da Lonrho Mozambique Agro-Industrial Company, parceria que o governo havia estabelecido em 1988 com a empresa britânica Lonrho.

Plexus detém concessões em Erati, Nampula e Cabo Delgado. Esta foi responsável por 38% do total processado e classificado de algodão em fiapo em 2010/2011.

**SANAM** foi fundada em 2000 como uma empresa privada e foi-lhe atribuída uma concessão em Nampula, em 2003, onde construiu a fábrica mais avançada da província. É a segunda maior processadora do país, representando 21% do total de fiapos processado em 2010/2011.

**OLAM Moçambique**, fundada em 1999 como uma empresa subsidiária da Olam International, é a terceira maior processadora do país. O perfil desta empresa é descrito na próxima secção.

**China–Africa Cotton** é uma subsidiária integral da China-Africa Cotton Development Lda. Esta entrou no mercado através da aquisição de Companhia Nacional Algodoeira, uma parceria entre a Entrepосто e a companhia estatal francesa Dagris. As atividades da Companhia Nacional Algodoeira na indústria de algodão moçambicana remontam ao início da indústria nos primeiros anos do século 20.



**Joao Ferreira dos Santos Group (JFS) João Ferreira dos Santos Group (JFS)** formou a parceria SODAN com o Governo de Moçambique em 1992, onde a JFS tinha uma quota de 51% da SODAN. Operou várias concessões em Nampula, incluindo uma em Erati e mais uma concessão em Chiúre, na província de Cabo Delgado. Os seus interesses em Erati e Chiure foram posteriormente adquiridos pela Plexus Moçambique Lda.

## 11.2 Perfil de uma Grande Empresa

### 11.2.1 OLAM Moçambique Lda

**Detalhes básicos.** A OLAM Mozambique Lda é uma empresa subsidiária da Olam International. Esta está envolvida na produção e exportação de algodão, castanha de caju e óleos alimentares. Emprega 580 funcionários efetivos e cerca de 3.000 trabalhadores sazonais. Esta empresa tinha uma receita de vendas de cerca de 100 milhões de dólares em 2011.

**História.** A OLAM International foi iniciada através de uma pequena empresa comercial na Nigéria, em 1989, onde exportava castanha de caju para o Vietname e Índia. Atualmente com a sua sede em Singapura, opera em 65 países e foca-se em quatro principais áreas de negócio: confeitaria; nozes comestíveis/óleo; algodão e madeira; e arroz. A estratégia da OLAM é construída através da integração vertical nestas quatro áreas.

A OLAM Moçambique foi fundada em 1999 como uma fábrica de processamento de castanha de caju. Esta abriu uma sede em Maputo no ano de 2003, construiu recentemente uma refinaria de óleo alimentar de alta tecnologia na cidade da Beira e estabeleceu uma exploração agrícola mecanizada de arroz em Mopeia, na província da Zambézia.

**Atividades correntes e produtos.** A OLAM tem concessões em Ribaué (Nampula), Murrumbala (Zambézia) e Guro (Manica) e está a iniciar uma operação em Mussourise (Manica).

O arroz é o segundo maior negócio da OLAM Moçambique. Atualmente esta empresa tem uma quota de mercado de 26% do total de arroz importado em Moçambique e tem uma rede de 120 distribuidores de arroz por todo o país.

A OLAM Moçambique pretende cultivar 5.500 hectares de terras de arroz em Mopeia. Esta já identificou os terrenos adequados e já cultivou 350 hectares, mas está a enfrentar problemas de logística para a expansão da operação. A empresa está a trabalhar com associações de agricultores na mecanização e comprometeu-se a comprar todo o arroz produzido.

No que toca à castanha de caju, a OLAM opera cinco fábricas na província de Nampula, em Monapo, Angoche, Mongicual, Napaco, Geba, e Namialo. O negócio da castanha de caju emprega 2.000 trabalhadores, dos quais 90% são do género feminino. A OLAM tem uma plantação de caju de 2.000 hectares perto de Angoche, mas também compra castanha de caju a outros fornecedores.

***Cadeia de valor e de marketing.*** A OLAM Moçambique compra algodão a cerca de 67.000 agricultores. Esta fornece *inputs* a agricultores selecionados (sementes, produtos químicos, inseticidas) e máquinas em regime de locação de sete anos em troca da assinatura de um contrato de fornecimento exclusivo. Em alguns casos, a empresa apropria-se de terra que não está cultivada e cultiva-a ela mesma. A OLAM trabalha com uma empresa local de telemóveis para fornecer telemóveis aos agricultores com o objetivo de disponibilizar informação sobre as condições do solo, para aconselhar sobre cultivo e pulverização e para enviar previsões meteorológicas.

***Exportações.*** A OLAM exporta castanha de caju processada, principalmente para Roterdão e Estados Unidos. Recentemente, pequenos volumes também foram exportados para a África do Sul e uma proporção da sua produção de castanha de caju em bruto foi exportada para o Vietname e Índia. Cerca de 5-10% da produção de óleo alimentar da OLAM é exportada para o Zimbabué.

***Desenvolvimento recentes.*** A OLAM iniciou recentemente a construção de um novo rolo para descaroçar algodão de última geração na Beira. Este descaroçador é o primeiro do seu género em Moçambique e complementa os dois descaroçadores de serra que a OLAM já possui. Assim, a OLAM terá uma capacidade de processar 120 toneladas de algodão em caroço por dia e vai empregar cerca de 200 pessoas.

A OLAM tem vindo a trabalhar desde 2012 com o programa Iniciativa Melhor Algodão. Este programa, que visa melhorar os aspetos sociais, ambientais e económicos da produção sustentável de algodão. As iniciativas da OLAM no âmbito deste programa incluem a abertura de 400 escolas de campo para agricultores e a formação de 10.000 agricultores em boas práticas agrícolas.



## Capítulo 12

### MADEIRA

#### 12.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** Moçambique tem uma riqueza de florestas naturais, que abrange cerca de 78% da área total do país. Um terço destas florestas oferece oportunidades para a produção de madeira. O sector florestal em Moçambique (excluindo o carvão vegetal, lenha e madeira serrada à mão em vilas) proporciona emprego direto a cerca de 200.000 pessoas. É ainda responsável por cerca de 10% da produção industrial e contribui com cerca de 1% do PIB (excluindo lenha e outros produtos florestais de madeira e não-madeira diretamente consumidos pela população rural e vendidos no mercado informal). O governo de Moçambique recebe aproximadamente 6 milhões de dólares por ano em direitos pelas toros colhidos.

O primeiro inventário florestal nacional, realizado em 1994, e com base em imagens de satélite, mostrou que Moçambique tinha 20 milhões de hectares de floresta produtiva, com cerca de 20 milhões de metros cúbicos de stock comercial e um total de abate permitido de 500.000 metros cúbicos por ano. O abate permitido foi determinado tendo em consideração todas as principais espécies comerciais. Das 118 espécies de árvores que foram identificados como tendo uso comercial, apenas 33 espécies (31 nativas e duas exóticas: pinheiro subtropical e eucalipto) têm algum potencial comercial no mercado. A maioria das espécies exploradas são classificadas como ‘preciosa’ ou ‘primeira classe’ (Tabela 12.1). As espécies de primeira classe deve ser processado em Moçambique antes da sua exportação, mas toros do tipo precioso podem ser exportados sem processamento. As espécies de primeira classe, destinadas à transformação local, têm uma taxa de direitos que é apenas um quarto da pertencente a exportar toros.<sup>1</sup>

Os produtores de madeira podem ter acesso a recursos de madeira através de dois canais principais.

<sup>1</sup> Ogle, A., e I. Nhantumbo. 2006. *Improving the Competitiveness of the Timber and Wood Sector in Mozambique*, p. ix. Maputo: USAID.

TABELA 12.1. As sete espécies mais intensamente exploradas (asteriscos denotam classificação a partir de 2003; em 2002 estes eram de primeira classe).

Nome comun	Nome em latin	Classificação	Principais usos
Pau Rosa	<i>Berchemia zeyheri</i>	Preciosa*	Toros (exportação)
Pau-preto	<i>Dalbergia melanoxylon</i>	Preciosa	Toros (exportação)
Umbila	<i>Pterocarpus angolensis</i>	Preciosa*	Toros (exportação), madeira serrada
Mecrusse	<i>Androstachys johnsonii</i>	De primera classe	Parquet (exportação), travessas
Chanfuta	<i>Azelia quanzensis</i>	Preciosa*	Toros (exportação), madeira serrada
Panga-Panga	<i>Millettia stuhlmannii</i>	Preciosa*	Toros (exportação), madeira serrada
Pau Ferro	<i>Swartzia madagascariensis</i>	Preciosa	Toros (exportação)

Fonte: Sun, C., L. Chen, L. Han e S. Bass. 2008. *Global Forest Product Chains: Identifying Challenges and Opportunities for China through a Global Commodity Chain Sustainability Analysis*. Winnipeg, Canada: International Institute for Sustainable Development.

(i) **Concessões florestais.** Aplicam-se a operadores de grande escala. Concessionárias Florestais podem ser aplicadas a concessões florestais renováveis de até 50 anos. O processo de inscrição varia de acordo com o tamanho da concessão: concessões de até 20.000 hectares devem ser solicitadas ao governador da província; concessões entre os 20.000 a 100.000 hectares devem ser solicitadas ao Ministro da Agricultura; e concessões com mais de 100 mil hectares devem ser solicitadas ao Conselho de Ministros. Existem atualmente 126 concessionárias ativas em Moçambique, cobrindo uma área de 5,2 milhões de hectares.

(ii) **Licenças simples anuais.** Estas licenças permitem a extração de até 500 metros cúbicos de madeira por ano, com base em áreas mapeadas, através de planos de gestão simples. Estas são aprovadas a nível provincial. O número de titulares de licença simples, não é precisamente conhecido, mas as estimativas sugerem que existem cerca de 1.000 titulares em operação.<sup>2</sup>

É requerido aos titulares de concessões florestais a instalação de uma serraria em cada concessão. Sob um regulamento introduzido em 2002,

<sup>2</sup> Nhancale, B. A., S. E. Mananze, N. F. Dista, I. Nhantumbo e D. J. Macqueen. 2009. Small and medium-sized forest enterprises in Mozambique. Small and Medium Forest Enterprise Series No. 25, Centro Terra Viva and International Institute for Environment and Development, London.

espécies de primeira classe não podem ser exportadas nas sua forma não processada, ou seja, em forma de toro.

**Processamento.** Embora as políticas incentivem o processamento interno de toros em madeira serrada, este processo muitas vezes não adiciona valor. Um relatório da USAID de 2006 observou que ‘os toros exportados em formato não processado vale 60% mais do que madeira serrada, que pode ser produzido a partir deste’.<sup>3</sup> A razão para este facto é, em parte, devido às serrarias moçambicanas serem ‘menos precisas’ nas suas tolerâncias de corte do que fábricas especializadas, maiores e mais modernas no exterior:

O valor relativo de toros contra madeira serrada também reflete uma série de outros fatores: no exterior as serrarias podem fazer melhor uso dos retalhos e serragem; realizar o processamento primário perto do usuário final permite uma melhor adequação dos cortes às necessidades dos utilizadores; e tarifas de importação de toros [ são ] geralmente inferiores às da madeira serrada.

Ogle e Nhantumbo (2006); tradução do autor

Os padrões baixos de serragem local é, em parte, devido à exigência de que cada concessão florestal deva instalar a sua própria serraria: ‘a maioria das serrarias instaladas para atender a essa exigência são pequenas, velhos e um desperdício, usam tecnologia baseada em trabalho intensivo e têm falta de foco no mercado’. O investimento num processamento mais sofisticado (secagem em estufa, verniz, madeira compensada, ligas, marcenaria e móveis) é limitada<sup>4</sup>

O relatório da USAID de 2006 concluiu que Moçambique precisava de investidores que fossem capaz de aceder a

mercados para produtos de madeira especializados e que fornecessem tecnologia e capital para produzir tais produtos. Moçambique já tem vários desses investidores no sector florestal, mas poderia suportar muitos mais.

Ogle e Nhantumbo (2006, p. 29); tradução do autor

**Perfis e linhas de negócios de grandes empresas.** Entre as maiores operadoras detentoras de concessão florestal encontram-se as seguintes.

**Companhia de Madeiras de Moçambique** é uma das maiores exportadoras de madeira; o seu perfil é descrito na próxima secção.

**TCT Industrias Florestais Lda – Mobílias Dalmann** detém uma concessão florestal, e, as Mobílias Dalmann, fabrica móveis em madeira de luxo. O seu perfil é descrito na próxima secção.

<sup>3</sup> Ogle e Nhantumbo (2006, p. 24).

<sup>4</sup> Ogle e Nhantumbo (2006, pp. ix, 26).

**Moflor** foi criada em 1964 e é uma subsidiária do grupo Entrepósito. É especializada em gestão florestal e processamento industrial da madeira. Possui 30.000 hectares de concessão florestal na província de Sofala, com unidades de processamento voltadas para a produção de travessas para estradas de ferro e postes para redes de telecomunicações e de energia elétrica. Em 2013 estabeleceu uma carpintaria no Dondo, província de Sofala, dedicada à produção de materiais de construção à base de madeira, incluindo piso em parquet, ripas, esquadrias e tábuas. Os principais clientes da empresa são empresas nacionais nos sectores da eletricidade, telecomunicações, transporte ferroviário e construção. A empresa também exporta travessas para a África do Sul, Suazilândia, Zimbabwe e Namíbia. A Moflor emprega cerca de 300 trabalhadores, a maioria dos quais são contratados nas comunidades locais.

**Ifloma – Industrias Florestais de Manica** foi criada na década de 1980 como uma empresa estatal com plantios florestais de aproximadamente 19.000 hectares na província de Manica, tendo também duas serrarias. Atualmente, emprega cerca de 700 trabalhadores, e as suas operações incluem três plantações com terras arrendadas numa base de 50 anos, uma serraria e uma estação de tratamento de em Messica, uma fábrica de painéis de partículas, e um armazém na província de Maputo. A empresa é detida maioritariamente pela empresa Sul-Africana Florestas Komatiland (Pty) Lda, que adquiriu 80% do capital social da IFLOMA em 2004, como parte do processo de privatização. Os 20% remanescentes da participação são detidos pelo Governo de Moçambique através do Instituto de Gestão das Holdings do Estado.

**Yola Móveis, Lda** foi fundada em 2000 em Maputo por uma jovem empreendedora. Esta empresa, é especializada na produção de casas à base de madeira e mobiliário de escritório. Com 90% da sua matéria-prima obtida no mercado interno, a empresa recebeu o selo de 'Made in Moçambique'. A médio prazo, a empresa prevê a expansão da suas vendas para o mercado da África Austral.

**Serful, Lda** foi criada em 2007 com um capital inicial de 60 milhões de dólares. Atua em Maputo e é especialista no processamento de madeira e na fabricação de caixões, caixas, portas, janelas, portas e caixilhos das janelas, e a móveis para casa à base de madeira. A empresa emprega cerca de 50 pessoas.

**Colosso, Lda**, fundada em 1997, opera nas províncias da Zambézia e Maputo. É especializada na produção de parquet de madeira e contornos,

tanto para o mercado interno como para exportação. A empresa opera uma concessão florestal na província da Zambézia, onde também tem uma fábrica de processamento de madeira.

**Inchope Madeiras**, criada em 1995, com um investimento de mais de 3 milhões de dólares, é baseada na província de Manica. Esta exporta toros de madeira, madeira serrada e tábuas para a Europa, Estados Unidos e Ásia.

**Timberworld, Lda** foi fundada em 2005 e tem escritórios em Maputo e Nampula. Esta fabrica produtos de madeira, produtos de cortiça e palha e cestaria. Possui duas concessões florestais na província da Zambézia, cobrindo uma área de 23.000 hectares.

**OLAM**, cujo perfil foi descrito no Capítulo 11, realizou duas concessões florestais na província da Zambézia, cobrindo uma área de 65.000 hectares, desde 2005. Esta está envolvido no processamento de madeira, principalmente para exportação para a China.

**Ervendas Comercial**, com operações em Maputo, é especializada na produção industrial de parquet utilizando várias espécies de madeira. Em plena capacidade, a produção semanal da empresa é de cerca de 300 metros quadrados de parquet.

**Linhas de negócio de empresas médias e pequenas.** Como mencionado supra, há quase 1.000 empresas médias e pequenas que possuem licenças simples anuais. As pequenas e médias empresas que não empregam mais de 50 pessoas são responsáveis por mais de 80% do emprego no sector florestal.<sup>5</sup>

Titulares de licenças simples raramente têm instalações para processar toros e estes, consequentemente, vendem a intermediários. Os intermediários, que muitas vezes financiam o transporte (cobrando até 40 dólares por metro cúbico), são, em muitos casos ligados aos exportadores, entre os quais os agentes chineses são atualmente o mais importantes do grupo.<sup>6</sup>

Muitos operadores individuais trabalham sem licença de corte de árvores e vendem no local para intermediários, muitas vezes, cobrando entre 2 e 10 dólares por toro. Este grupo é um importante fornecedor de toros

<sup>5</sup> Nhancale *et al.* (2009).

<sup>6</sup> Mackenzie, C. 2006. *Forest Governance in Zambézia, Mozambique: Chinese Takeaway*. Zambézia, Mozambique: FONGZA. Bossel, A., e S. Norfolk. 2007. *Global Forest Product Chains: A Mozambican Case Study Identifying Challenges and Opportunities for China through a Wood Commodity Chain Sustainability Analysis*. Maputo, Mozambique: Terra Firma.



para carpinteiros locais, que os processam utilizando serras manuais. A aplicação da lei em muitas partes do país é ineficaz em relação a essa atividade.

**Cadeia de valor e de marketing.** O mercado interno absorve cerca de 90% da produção do sector de madeira de acordo com dados do Instituto de Promoção de Exportações para 2003. Quatro espécies representam a maior parte da procura, tanto no sector da construção como no sector de móveis: Umbila (*Pterocarpus angolensis*), jambire (*Millethia stuhlmannii*), Chanfuta (*Azelia quanzensis*) e Umbaua (*Khaya nyasica*). Os produtos de madeira vendidos no mercado interno incluem mobiliário escolar, parquet, travessas, postes de madeira para redes de energia elétrica, painéis, produtos artesanais e materiais de construção. A qualidade destes produtos é geralmente baixa para os padrões internacionais, e a maioria dos detentores de concessões florestais e de licenças simples optam por exportar os toros, principalmente para a China e Hong Kong, em vez de processar os produtos. Grande parte da procura interna por produtos processados é satisfeita por importações, principalmente da África do Sul e Portugal. As importações incluem mobiliário, postes de madeira para redes de eletricidade e painéis. As grandes empresas, que detêm concessões de longo prazo, operam um sistema verticalmente integrado, a partir do toro até à comercialização. As empresas médias e pequenas (a maioria titulares de licenças simples) vendem principalmente para serrarias, que por sua vez vendem diretamente aos clientes nos seus locais.

Os maiores processadores de madeira incluem alguns fabricantes de móveis de relativa dimensão, que exportam sua produção. A maioria do processamento de produtos para o mercado doméstico envolve unidades com equipamento básico apenas carpintaria (por exemplo, tornos, máquinas multifuncionais, planos paralelos, tornos de moldagem, etc.). Carpinteiros comunitários encontram-se em aldeias em cada distrito. Estes usam equipamentos manuais para processar madeira serrada obtida através dos clientes, operadores informais ou titulares de licença simples locais. Estas empresas produzem móveis, portas, janelas, caixões, etc. que são vendidos localmente.

**Exportações.** TOs principais destinos de exportação de madeira de Moçambique são Hong Kong, Japão, Alemanha, Espanha, Itália, Portugal e África do Sul. No entanto, algumas exportações também são destinadas a países do Oeste Africano (Camarões, Costa do Marfim, Gana, Gabão e Congo), bem como para o Sudeste Asiático (Indonésia, Malásia e Myanmar) e ao Brasil (ver Figuras 12.1 e 12.2).

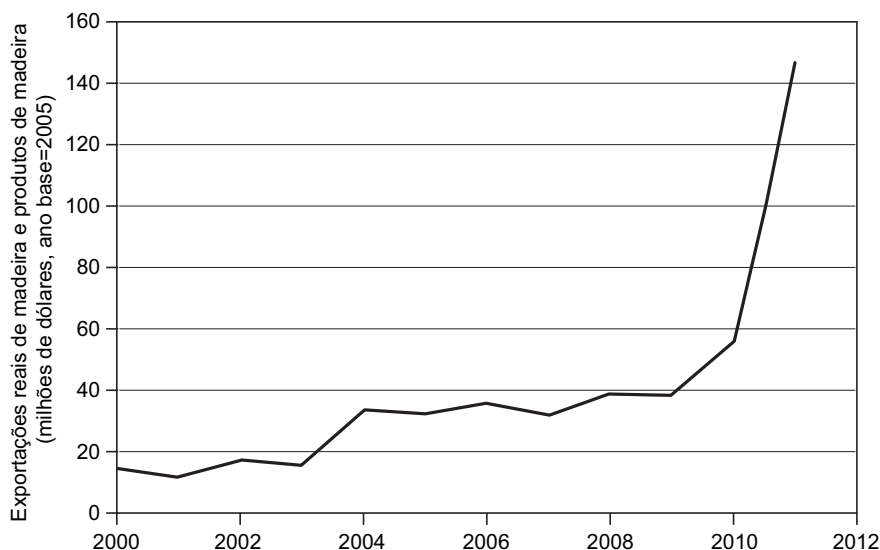


FIGURA 12.1. Exportação de madeira (incluindo produtos de madeira).

**Contexto político.** Todos os detentores de licenças de colheita (tanto titulares de licença anual como de concessionárias) devem pagar uma taxa de 15%, além do pagamento de direitos. As autoridades provinciais são obrigadas a ter um plano de reflorestamento.

Há uma exigência legal que as comunidades locais devem beneficiar de concessões e devem ser consultadas sobre o processo de alocação de terras e sobre a fixação de limites para as concessões florestais nos locais onde são concedidas. Além disso, as comunidades devem receber 20% dos direitos pagos pelas concessionárias e titulares de licenças. Uma questão aceite desta política é que deve haver uma redução na escala de operações conduzidas sob licenças simples, e ocorreu de facto uma redução constante no número de licenças simples emitidas anualmente: há uma década, cerca de 30 licenças foram emitidas por ano, mas este número caiu atualmente para cerca de metade.<sup>7</sup> No entanto, 65% do volume de madeira licenciada ainda é proveniente de titulares de licenças simples.

Um segundo objectivo da política tem sido a de elevar a proporção de madeira processada no mix de exportações. As estatísticas oficiais indicam

<sup>7</sup> German, L. A., e S. Wertz-Kanounnikof. 2012. Sino-Mozambican relations and their implications for forests: a preliminary assessment for the case of Mozambique. Working Paper 93 (p. 27), CIFOR, Bogor, Indonesia.

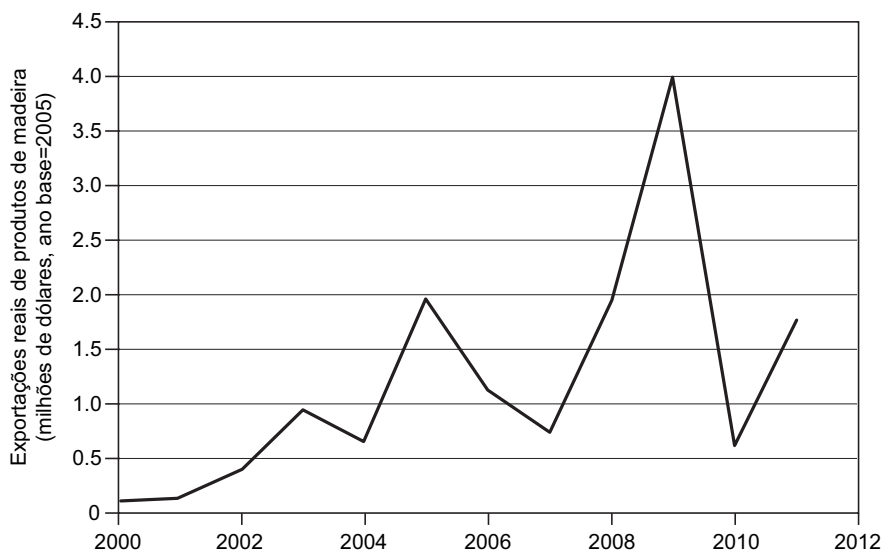


FIGURA 12.2. Exportações de produtos de madeira.

que esta proporção subiu para quatro quintos de 2010.<sup>8</sup> Esta estimativa deve, no entanto, ser tratada com cautela, já que o volume de exportações não licenciadas, que são em sua maioria de toros não processados, parece ser bastante substancial.

A exploração madeireira ilegal e contrabando de madeira representam um dos mais graves problemas do sector. Uma forma de estimar a dimensão do problema é comparar os números oficiais de exportação para as exportações de Moçambique de madeira com figuras de importação de outros países. Para a China, as duas figuras diferem em 80% em 2012: 260.385 m3 em comparação com 450.000 m3.<sup>9</sup>

Tal facto sugere que as exportações ilegais de madeira para a China estão avaliadas em mais de 70% do valor das exportações oficiais de madeira de Moçambique para todo o mundo.

**Desafios.** Existe uma grave falta de mão de obra especializada e de capacidade de gestão. A educação e formação em tecnologia florestal, empreendedorismo, gestão de negócios e marketing é deficiente. Práticas agrícolas locais levam a incêndios frequentes o que levou à destruição de

<sup>8</sup> German e Wertz-Kanounnikof (2012, p. 26).

<sup>9</sup> Environmental Investigation Agency. 2013. *First Class Connections: Log Smuggling, Illegal Logging and Corruption in Mozambique*.

florestas, especialmente em povoamentos jovens naturalmente regeneradas. Atrasos constantes na produção de melhores dados sobre os recursos florestais do país vai permitir a continuação de uma alocação insustentável de recursos e de quotas inapropriadas para colheita. As infraestruturas deficientes e o aumento da distância percorrida para obter toros significa elevada significância um aumento dos custos nas serrarias nos principais centros.

Os mercados de capitais em Moçambique não estão suficientemente desenvolvidos para lidar com os grandes investimentos de longo prazo que são necessários no sector florestal.

Existe pouca informação sobre os regimes de silvicultura, e pesquisas sobre questões florestais são fracas.

## 12.2 Perfis das Maiores Empresas

### 12.2.1 TCT Industrias Florestais Lda – Móveis Dalmann

**Detalhes básicos.** A TCT Industrias Florestais Lda – Móveis Dalmann é uma empresa privada que opera uma concessão florestal e, como Móveis Dalmann, fabrica móveis em madeira de luxo. Esta empresa emprega 303 pessoas, das quais 149 trabalham na fábrica de móveis, e teve um facturamento de 1,9 milhões de dólares no ano fiscal de 2010/11.

**História.** A empresa foi fundada em 1989 e registada na sua forma atual em 1995 por dois proprietários, Flocon International, representada por Graeme e James White, e Transport Commodity Trading, representada por Filipe Franco.

A empresa começou como uma serraria, comprava toros de fornecedores e produzia pranchas para os mercados locais e Sul Africano. Nos últimos 20 anos a empresa cresceu, obteve uma concessão florestal em 1997 e estabeleceu uma serraria dentro da concessão, fabricando móveis, habitação de madeira e colmeias de abelhas. A empresa também criou novos negócios que complementam a sua atividade principal: uma instalação de turismo na concessão, escola de formação e quinta de jogo.

**Atividades correntes e produtos.** A empresa produz uma gama de mobiliário doméstico de alta qualidade usando madeiras moçambicanas como Panga Panga (que está disponível em quantidades comerciais apenas em Moçambique) e Mutondo. Cada pedaço é feito por artesãos locais, usando técnicas tradicionais (encaixe e espiga, quadro e painel).

**Cadeia de valor e de marketing.** Todos os toros são colhidos a partir da concessão da empresa em Catapú, mas a empresa também compra quantidades limitadas de pranchas de outra empresa. Toda a produção de matérias-primas (com base no ‘corte anual permitido’) é serrada na serraria da empresa e é usada principalmente para a fabricação de móveis na sua fábrica na cidade da Beira. A concessão é reflorestada após a colheita.<sup>10</sup>

Todas as vendas são feitas através de pontos de venda da empresa situados na Beira e Maputo. Os seus produtos para casa e colmeias também são vendidos localmente. Os seus clientes incluem consumidores privados, empresas, ONGs, Governo e a comunidade diplomática.

**Exportações.** Quantidades muito pequenas (menos de 3%) de produção da empresa são exportadas para a Itália como parquet serrada em bruto para a fabricação de pisos em parquet.

**Organização e gestão.** Um dos três acionistas (Graeme White) é o Diretor Geral.

### 12.2.2 L. Duarte Dos Santos Lda

**Detalhes básicos.** L. Duarte dos Santos, Lda é uma empresa privada de produtos de madeira de origem Portuguesa, com 120 funcionários e um facturamento anual de aproximadamente 2,5 milhões de dólares.

**História.** A empresa foi criada em 1959 por um cidadão Português, L. Duarte dos Santos. Esta produzia inicialmente mobiliário de escritório e de habitação. Em 1962, expandiu as suas operações para incluir a instalação de casas pré-fabricadas. Em 2003 começou a produzir mobiliário de madeira prensada e cozinhas modulares.

Após a independência, a empresa foi nacionalizada e gerida pelo Governo, sob o mesmo nome. Em 1991, a empresa foi privatizada e passou a ser propriedade do seu atual proprietário moçambicano.

A empresa continuou a expandir, adquirindo novas fábricas e equipamentos para revestimento, pintura, mecânica, carpintaria, mecânica, solda, encanamento e estofados.

**Atividades correntes e produtos.** A empresa produz atualmente material de escritório, hospital e mobiliário escolar, cozinhas modulares e estruturas metálicas.

<sup>10</sup> A TCT Dalmann é certificada pelo Forest Stewardship (FSC); partir de 2009, foi uma das duas únicas empresas que prendem esta certificação.

***Cadeia de valor e de marketing.*** A madeira é originária da província de Nampula. Madeira prensada e acessórios são importados da China e da África do Sul.

A empresa já realizou exposições de móveis em vários locais.

### ***12.2.3 Companhia de Madeiras de Moçambique***

***Detalhes básicos.*** A Companhia de Madeiras de Moçambique é uma empresa de produtos de madeira com parceiros estrangeiros na África do Sul. Esta tem 37 trabalhadores permanentes e 113 trabalhadores a tempo parcial.

***História da empresa.*** A empresa foi fundada em 1947 por um grupo de empresários sul-Africanos, inicialmente como uma das duas subsidiárias moçambicanas de uma empresa Sul-Africana, Continental Timbers. Com sede na cidade da Beira, operava concessões nas províncias de Sofala e Manica. A empresa obtinha a madeira e contratava serrarias locais para produzir madeira para as subsidiárias continentais, estabelecendo-se, assim, como um dos maiores exportadores de madeira de Moçambique.

Com o início da guerra no final de 1970 esta empresa suspendeu as suas atividades, mas retomou as estas mesmas em 1992. Esta obteve uma concessão florestal em 1999.

No período entre 1993–1999 o principal produto da empresa era travessas de caminhos-de-ferro, que vendia a minas na África do Sul e para os caminhos de ferro do Zimbabwe.

Em 2010–2011, a empresa ganhou o concurso para a construção de travessas especiais para a linha férrea de Sena recém-construída.

Em 2012 iniciou novamente as exportações para África do Sul e Zimbabwe.

A empresa também fabrica carteiras escolares para as comunidades locais, no âmbito do programa de responsabilidade social da empresa.

***Cadeia de valor e de marketing.*** Os toros são provenientes de concessão florestal da empresa. Antes do início das operações de cada ano, um plano de gestão é elaborado para avaliar o volume que pode ser derrubado cada ano e organizar o plantio de árvores para a substituição.

A exportação de travessas para Zimbabué é efetuado por via férrea, enquanto que as exportações para a África do Sul são realizadas pela estrada, em caminhões alugados. No caso de vendas internas, a empresa tem a sua própria frota de transporte.

A empresa obteve a certificação de qualidade da Câmara de Comércio de Moçambique.

As etapas de processamento de madeira são as seguintes: A madeira é cortada em toros, que são levados para uma serração e posteriormente são transformados em travessas para a construção de linhas ferroviárias.

A madeira é proveniente, principalmente, através da concessão da empresa na província de Sofala e na província de Manica.

**Exportações.** As exportações em 2012 foram avaliadas em 350.000 dólares. Os principais destinos foram a África do Sul e Zimbabwe.

**Organização.** A empresa tem um Diretor-geral localizado na África do Sul, com um representante em Moçambique, que supervisiona a Administração. Estes têm o suporte de uma equipe de gestores responsáveis pelas serrarias.

**Desafios.** Madeireiros não autorizadas infiltram-se por vezes nas suas áreas de concessão.

Os custos de exportação são elevados e o equipamentos importados é bastante caro.

A exploração de madeira só começa em maio, mas os salários devem ser pagos mesmo quando as operações estão inativas (entre dezembro a maio).

## Capítulo 13

### MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

#### 13.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** A indústria de materiais de construção em Moçambique foi iniciada em 1930, quando empresas com uma escala de produção pequena de cimento e tijolos foram criadas para servir a comunidade de colonos portugueses.

O sector floresceu nos anos 1960 e 1970, quando muitas empresas novas entraram no mercado.

Após a independência em 1975, o governo nacionalizou as indústrias de cimento, ferro e aço e criou uma empresa estatal, Distribuidora de Materiais de Construção, para gerir a distribuição de materiais de construção. As perdas em termos de logística, experiência e conhecimento de mercado foram bastante significativas durante esta época, uma vez que a indústria sofreu um êxodo de trabalhadores experientes.

O programa de ajustamento estrutural, que começou em 1987, levou à privatização da Distribuidora de Materiais de Construção, da Cometal e Forjadora em 1993, e da empresa Cimentos de Moçambique, em 1994.

O recente crescimento económico de Moçambique criou novas oportunidades nas indústrias de construção e de materiais de construção. A procura está a crescer, impulsionada pela migração rural-urbana e pela emergência de uma classe média urbana. Enquanto isso, o país tem vindo a registar um rápido crescimento nas obras de construção pesada (estradas de ferro, rodovias, aeroportos, portos, barragens, unidades de produção, etc.), e há vários grandes projetos no sector de recursos naturais (gás, carvão, areias pesadas). Com um crescimento médio do valor acrescentado perto de 11% por ano no período de 1992–2012, a contribuição do sector da construção no PIB e actualmente pouco mais de 3% (ver Figuras 13.1 e 13.2). As taxas de crescimento extremamente elevadas observadas no período de 1994–99 refletem as obras de reconstrução do pós-guerra; as altas taxas de crescimento estão estáveis desde 2000 e tal comportamento deve continuar, em parte por causa dos novos grandes projetos na indústria de gás offshore.



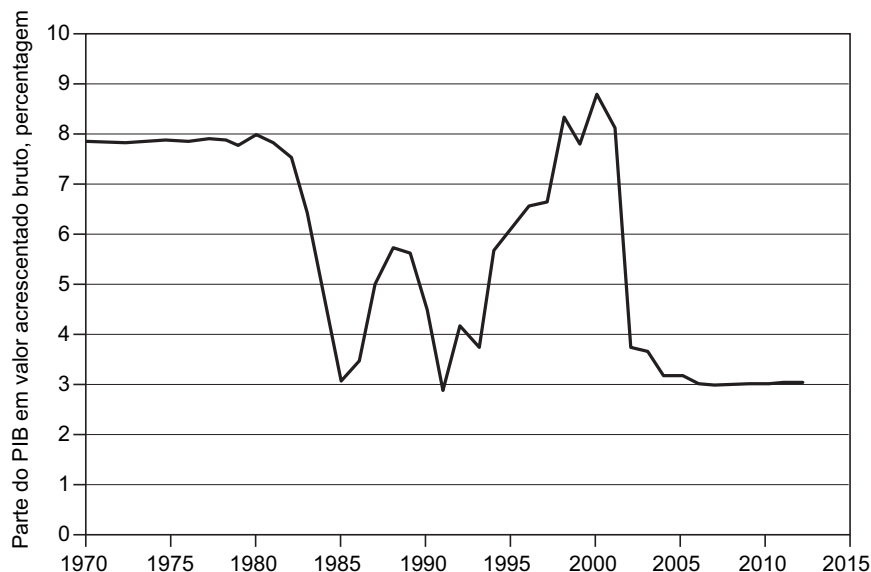


FIGURA 13.1. Proporção do sector da construção no valor acrescentado bruto de Moçambique. (Fonte: United Nations.)

Apesar do boom da construção, a indústria de materiais de construção (cimento, ferro e vidro) cresceu apenas 2% por ano, em média, no período 2005–12.

Existe uma divisão nítida no sector de materiais de construção entre as maiores empresas, a maioria de propriedade estrangeira, e as empresas nacionais de média dimensão. O primeiro grupo desfruta das vantagens de ligações de negócios a investidores estrangeiros e mercados. As empresas nacionais sofrem de uma série de fraquezas, incluindo fraca credibilidade e um histórico pobre, falta de certificação, acesso limitado a crédito, falta de mão de obra qualificada e uso limitado de tecnologia moderna.<sup>1</sup> Tal facto levou a uma falha geral da indústria nacional para fazer face à crescente procura do sector de construção. Para responder à falta de fornecimento os contratantes devem contar com as importações, que no caso do cimento representam cerca de 20% do consumo doméstico total.

<sup>1</sup> Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Metalomecânicas (ANEMM). 2000. *Sectores de Destino da Produção da Metalurgia e Electromecânica: Moçambique*, Volume II. Lisbon: ANEMM. Associação Industrial de Moçambique (AIMO). 2010 *Competitividade Industrial em Moçambique: A Contribuição da AIMO*. Maputo: AIMO.

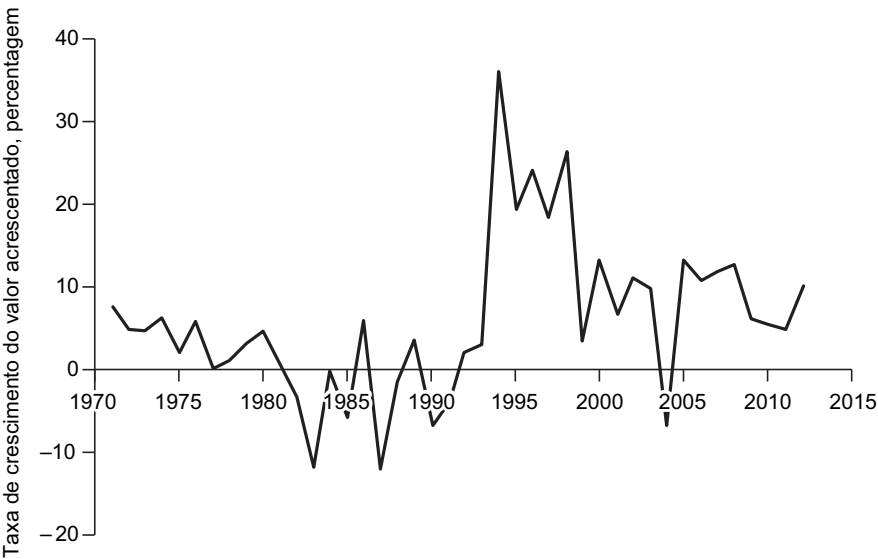


FIGURA 13.2. Taxa de crescimento do valor acrescentado bruto da construção em Moçambique. (Fonte: United Nations.)

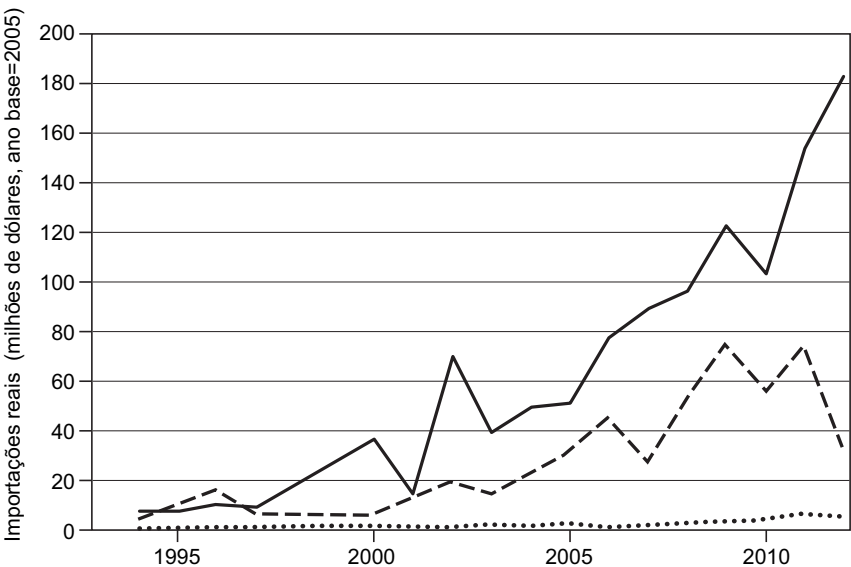


FIGURA 13.3. Importações de Moçambique de materiais de construção (linha continua, ferro e aço; linha tracejada, cimento; linha pontuada, vidro). (Fonte: UN Comtrade.)

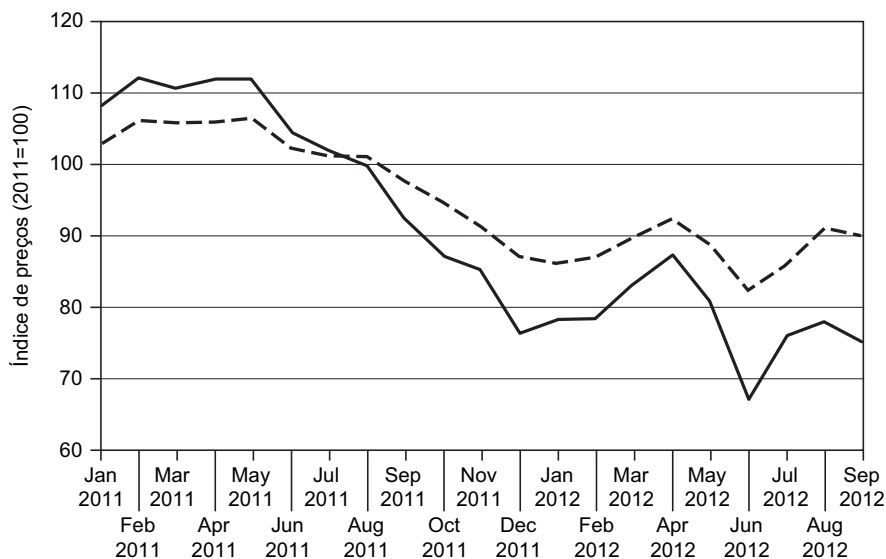


FIGURA 13.4. Preços dos materiais de construção (janeiro de 2011–setembro de 2012) (linha contínua, produtos de metal; linha tracejada, bens intermediários).

A Figura 13.4 mostra os preços dos produtos de metal básicos e bens intermediários (que incluem uma vasta gama de materiais de construção) têm vindo a diminuir ao longo dos últimos dois anos.

#### *Perfis e linhas de negócios de grandes e médias empresas.*

**Sulbrita**, subsidiária da CMC, a multinacional italiana, emprega 480 trabalhadores a tempo inteiro na produção de concreto e asfalto. O perfil desta empresa é descrito na próxima secção.

**BLITZLM Lda**, fundada em 1997 e com sede em Boane, na província de Maputo, produz produtos de concreto, incluindo pedras de pavimentação, blocos de construção, telhas, canais de drenagem e parapeitos de pontes. Cerca de 90 % da produção da BLITZ é certificada pelo Laboratório de Engenharia de Moçambique.

**Tijoleira de Moçambique**, opera em Namaacha, província de Maputo, é especializada na produção de tijolos de placa rhyolite. Esta exporta cerca de 400 toneladas de tijolos por mês para a África do Sul. A empresa opera frequentemente abaixo da capacidade, uma vez que os seus fornecedores de placas rhyolite são pequenas empresas artesanais, que muitas vezes são incapazes de responder às suas necessidades.

**Metalia Moçambique, Lda**, subsidiária do Grupo Metalia espanhola, especializada na concepção e montagem de estruturas metálicas, incluindo coberturas industriais para armazéns, moldes metálicos para concreto pré-formado, pás escavadoras e produtos relacionados.

**Juice Berry Construção** é uma empresa moçambicana fundada em 2004. Esta foi inicialmente estabelecida em Vilanculos, na província de Inhambane, mas transferiu a sua sede para a província de Tete, onde duas grandes multinacionais estão envolvidas na mineração de carvão. A empresa produz blocos, tijolos e pedras de pavimentação, e também tem uma componente de prestação de serviços gerais para empresas de construção.

**Ollava**, com base na província de Sofala, fabrica blocos de pavimentação, blocos de construção, painéis de parede pré-fabricada, blocos de parede, coibir pedras, paliçada esgrima e pisos de concreto.

**Mozrih Metais, Lda**, fundada em 1997, é baseada em Maputo. Esta fabrica placa de zinco para telhados, azulejos, pedras de pavimentação e blocos de concreto.

**Lusalite de Moçambique** é baseada na província de Sofala e é especializada na produção de chapas de cobertura de fibrocimento (conhecida localmente como 'Lusalite').

**Matola Bloco de Quintal**, com sede em Matola, é especializada na produção de blocos de concreto.

**Cadeia de valor e de marketing.** Cerca de 60% dos inputs utilizados pelos produtores de materiais de construção e pelas empresas de construção pesada são importados.<sup>2</sup> Um inquérito a 30 empresas de materiais de construção e prestadoras de serviços realizado em 2012 revelou que cerca de 35% das empresas que se abastecem no exterior fazem-no porque a acreditem que os materiais não estão disponíveis localmente, enquanto que 45% o faz porque os preços dos materiais importados são inferiores aos do mercado interno. Entre as razões citadas pelos empreiteiros para a utilização de fornecedores estrangeiros está o facto de os fornecedores nacionais não conseguirem entregar dentro do prazo estipulado (10% das empresas) e fornecem materiais de baixa qualidade (10% das empresas)<sup>3</sup>

O cimento é proveniente de produtores e importadores nacionais, mas a parcela das importações está em declínio. Devido à entrada em 2011, de

<sup>2</sup> ANEMM (2000).

<sup>3</sup> Nhabinde, V., C. P. Marrengula e A. Ubisse. 2012. The challenges and the way forward for the construction industry in Mozambique. Working Paper, International Growth Centre Mozambique.

uma nova empresa, Cimento Nacional, com capacidade de produção de 250.000 toneladas por ano, e a expansão de 400 mil toneladas de produção anual da Cimentos de Moçambique, até o final de março de 2012 apenas cerca de 20% do consumo de cimento foi importado. Está previsto que de cinco novas fábricas de cimento iniciem atividades em 2014 o que deve reduzir o nível de importações ainda mais.<sup>4</sup>

Os blocos de concreto são produzidos em vários lugares ao redor do país, por pequenas e médias empresas. Quase todas as grandes empresas de construção produzem os seus próprios inputs.

Os comerciantes de materiais de construção vendem tanto a empresas de construção como a retalhista e grossistas. Em alguns casos, estes também oferecem serviços de logística, corretagem de negócios, armazenamento e distribuição. As maiores empresas incluem o Grupo Hariche, Mukoque Construção e SOMOFER.

As empresas moçambicanas normalmente têm que passar por três etapas para importar matérias-primas:

- (i) contratar um corretor de importação para iniciar o processo de importação;
- (ii) os direitos de importação de pagamento; e
- (iii) validar o material importado na alfândega e entregar para a fábrica.

Este processo é moroso e incrementa os seus custos.<sup>5</sup>

**Contexto político.** O Governo estabeleceu diversas políticas e programas (como a Política e Estratégia de Habitação e a Estratégia e Plano de Ação para Aplicação e Disseminação e Sistemas Construtivos dos Materiais Alternativos), e um quadro regulamentar para impulsionar a indústria da construção.

Cerca de 62% das empresas pesquisadas pela AIMO em 2010 (incluindo produtores de materiais de construção como cimento, bem como empresas de construção pesada) não tinham feito grandes aquisições de novas tecnologias desde os anos 90. Com as suas máquinas a terem mais de 20 anos de idade, é muitas vezes é difícil de mantê-las e de substituir peças. Existem várias razões para a situação descrita: 42% das empresas pesquisadas mencionaram a falta de financiamento e os custos de aquisição de novas tecnologias, enquanto que 17% mencionaram que a incapacidade de acesso a mão de obra qualificada foi o principal constrangimento.

<sup>4</sup> República de Moçambique. 2013. *Plano Económico e Social para 2014*. Maputo: Government of Mozambique.

<sup>5</sup> ANEMM (2000).

Outros apontaram a incapacidade de competir no mercado (14%), a falta de serviços de apoio (11%), as lacunas de informação sobre as novas tecnologias (9%), e para as restrições de procedimento às importações (6%). Apenas uma empresa referiu que tinha um acesso fácil a novas tecnologias, e isso foi devido às suas ligações a um investidor estrangeiro.<sup>6</sup>

Os atrasos no reembolso do IVA (que é cobrado a uma taxa uniforme de 17% em todos os sectores pertinentes, inclusive na construção e materiais de construção) criam problemas de fluxo de caixa. Apesar de não ser um problema específico das empresas de construção, atrasos no reembolso do IVA na prática são percebidos como tributação oculta e muitas vezes reduzem a capacidade das empresas locais médias para competir com empresas estrangeiras.

## 13.2 Perfis das Maiores Empresas

### 13.2.1 Grupo Hariche Lda

**Detalhes básicos.** O Grupo Hariche Lda (Grupo Hariche) fabrica um conjunto de produtos de construção. Esta empresa emprega cerca de 200 funcionários e o seu facturamento anual é de cerca de 26 milhões de dólares.

**Contexto da empresa.** A empresa foi criada com a denominação de Hariche Steel International pelo Sr. Hariche Arquissandas em 2000, fabricando inicialmente telhas de aço. A empresa, desde então, diversificou a sua produção para uma série de outras áreas, inicialmente através da formação de novas empresas sob a propriedade exclusiva do fundador: Super Distribuidor, Sol Distribuidor, Inso alumínio, Hariche Cash & Carry e Hariche vidro. Em 2009, as diversas empresas foram reunidas no Grupo Hariche por Hariche Arquissandas e Cremilda Maganlal.

**Atividade e produtos correntes.** O Grupo Hariche tem nove divisões, cujas atividades abrangem o fabrico, comércio e serviços. As suas divisões de fabrico são a Hariche Steel, a Hariche Tubos (fundada em 2010) e a Hariche Cozinhas (fundada em 2012). Os seus produtos incluem telhas de aço, canos, canais de lábio e barra de secção. Esta também fabrica placas de cobertura para interruptores de luz domésticas. O seu investimento mais recente, Hariche cozinhas, fabrica cozinhas modular e móveis de madeira. O grupo é também uma entidade importadora e distribuidora

<sup>6</sup> AIMO (2010).

líder de estruturas de alumínio, vidros, ferragens para portas, produtos de consumo, produtos de beleza e produtos de limpeza.

***Adeia de valor e de marketing.*** O aço usado por esta empresa é originário da África do Sul, China, Turquia e Índia. Os produtos são vendidos diretamente na fábrica, tanto para clientes grossistas e de retalho.

***Desenvolvimentos recentes.*** A Hariche está a criar atualmente uma nova linha de produção, canos de plástico. Esta também tem planos de estender a sua gama de produtos de aço para incluir calhas e acessórios relacionados.

### 13.2.2 Sulbrita Lda

***Detalhes básicos.*** A Sulbrita Lda produz blocos de construção e de pavimentação. Esta empresa tem 480 trabalhadores a tempo inteiro e um volume de negócios de cerca de 24 milhões de dólares por ano.

***História.*** A Sulbrita é uma empresa subsidiária da CMC África Austral Lda, uma empresa registada em Moçambique, criada pela multinacional italiana CMC em 1982, quando esta estava envolvida na construção da barragem de Pequenos Libombos.<sup>7</sup>

***Atividades correntes e produtos.*** A Sulbrita foi criada em 1996 para fornecer blocos de construção e blocos de pavimentação à CMC. Posteriormente, começou a fornecer materiais a outras empresas (principalmente de propriedade estatal).

A Sulbrita produz atualmente materiais de construção pré-fabricados, incluindo os blocos de construção e pavimentação.

O seu principal mercado encontra-se na parte sul do país, mas esta empresa também opera em Niassa, Cabo Delgado e Nampula (onde fornece concreto para o Corredor de Nacala), e nas províncias de Sofala e Maputo, onde fornece a CMC.

***Capacidades da empresa.*** A CMC África Austral Lda tem a certificação ISO 9001, o que também se aplica a Sulbrita. A Sulbrita está agora a trabalhar para obter a certificação da *South African Bureau of Standards*.

<sup>7</sup> A CMC África Austral foi fundada inicialmente como parte da ajuda externa italiana a Moçambique no período pós-guerra, mas mais tarde foi comercializada com o financiamento do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional. A CMC África Austral Lda é hoje a maior empreiteira civil em Moçambique, empregando mais de 3000 pessoas. É ativa num número de países da África Subsariana (Suazilândia, África do Sul, Malawi, Angola e Lesoto). CMC detém uma participação de 99% na CMC África Austral.

***Cadeia de valor e de marketing.*** A Sulbrita adquire seus principais *inputs* (pedra e cimento) de fornecedores em Moçambique. Importa betume para asfalto e alguns aditivos especiais.

***Desenvolvimentos recentes.*** A CMC África Austral tem um plano anual de investimentos para a substituição de equipamentos que equivale a 6-8% do seu orçamento anual. Esta empresa está atualmente a considerar investimentos em usinas de concreto e britadores em Sulbrita.

A Política de Recursos Humanos da Sulbrita visa a substituição gradual dos expatriados pela equipe moçambicana. A empresa oferece bolsas de estudo para auxiliar o processo de recrutamento de pessoal moçambicano qualificado.





## Capítulo 14

### CIMENTO

#### 14.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** Existem atualmente quatro empresas de cimento em operação em Moçambique, uma das quais, Cimentos de Moçambique, é responsável por três quartos do total de vendas. A Cimentos de Moçambique opera três fábricas, que foram as primeiras a serem construídos no país. A primeira fábrica de cimento em Moçambique foi criada em 1923, na Matola, por investidores alemães, com uma capacidade de produção anual de 30.000 toneladas. Em 1944, António Champalimaund comprou a Matola Cement Company do Banco Nacional Ultramarino, um banco Português que tinha extensos interesses em todas as colónias portuguesas. Em 1951, a empresa Matola constrói uma segunda fábrica em Dondo, na província de Sofala, com uma capacidade de 100.000 toneladas por ano. Em 1955, a capacidade anual de produção da empresa aumentou para 140 mil toneladas, graças a uma extensão da fábrica de Matola. Em 1963, uma terceira fábrica foi montada em Nacala, com capacidade de 90.000 toneladas por ano.<sup>1</sup> Com o desenvolvimento da barragem de Cahora Bassa, entre 1973 e 1974, duas novas linhas de produção foram criadas em Dondo e Matola, com capacidade de 300.000 e 600.000 toneladas por ano, respectivamente.

Após a independência, em 1979, o Governo moçambicano nacionalizou as três fábricas e formou a Cimentos de Moçambique como o novo produtor estatal, com uma capacidade total herdada de 790 mil toneladas por ano (400 mil toneladas da fábrica da Matola, 300.000 toneladas em Dondo e 90.000 toneladas de Nacala). Em 1994, uma maioria de 51% de participação das três fábricas em Matola, Dondo e Nacala foi vendida à Cimentos de Portugal (CIMPOR), com o estado a manter 48% desta e os Caminhos de Ferro de Moçambique os restantes 1%. A Cimentos de Moçambique foi controlada até 2012 pela CIMPOR, que até então possuía

<sup>1</sup> Clarence-Smith, W. G. 1985. *The Third Portuguese Empire, 1825–1975: A Study in Economic Imperialism*. Manchester University Press.

uma participação de 82%. As empresas estatais Portos e Caminhos de Ferro e Empresa Moçambicana de Seguros ficaram com os restantes 18%. Em 2012, a CIMPOR vendeu 51% da empresa à Camargo Correia do Brasil. Além da Cimentos de Moçambique, existem três outros produtores que operam agora, cada um com uma única fábrica de Cimentos em Nacala: Sunera Ltd e Cimento Nacional Lda. A capacidade total da indústria já está excedeu o nível de consumo interno, mas problemas operacionais e interrupções de produção limitam a oferta. A porção de cimento importada representa cerca de um quarto das vendas domésticas. Moçambique possui abundantes depósitos de calcário, mas devido aos desafios logísticos de mineração muitos dos depósitos têm fornecimento limitado de clínquer para empresas de cimento no mercado interno. Mais de 3 milhões de toneladas de clínquer foi importado durante o período 2005–12.<sup>2</sup>

### *Perfis e linhas de negócios de grandes empresas.*

**Cimentos de Moçambique**, a principal produtora do sector, opera fábricas em Matola, Dondo e Nacala. O perfil desta empresa é descrito na próxima secção.

**Cimento Nacional Lda** opera uma fábrica com uma capacidade de 250.000 toneladas por ano em Matola. O perfil desta empresa é descrito na próxima secção.

**Cimentos de Nacala (CINAC)**, constituída em 2005 e com sede na cidade portuária de Nacala, na província de Nampula (onde tem as suas próprias pedreiras de calcário), opera uma fábrica de cimento com uma capacidade instalada de 350 mil toneladas por ano. Foi adquirida em 2009, após um período em que não se encontrava em operações, pela empresa moçambicana Insitec Investimentos, cujo principal interesse está no negócio de construção pesada. Em 2010 a Insitec vendeu uma participação de 51% na CINAC ao produtor de cimento brasileiro Camargo.

**Correa Cimentos**, que tinha adquirido uma participação na produtora de cimento Portuguesa CIMPOR, proprietária da Cimentos de Moçambique, um ano antes. Em setembro de 2010, a participação de 51 % que havia sido vendida pela Insitec à Camargo Correa Cimentos foi adquirida pela CIMPOR. Em março 2011, a CINAC tornou-se uma subsidiária da Cimentos de Moçambique.

<sup>2</sup> *CemWeek*. 2013. Mozambique: the rough diamond of south-eastern Africa. *CemWeek*, June/July.

**Sunera Cement Ltd** é uma empresa privada que está envolvida na mistura de cimento Portland com vários aditivos para produzir um cimento que tem boas propriedades em relação à sua maleabilidade, resistência à erosão ácida e vantagens ambientais. Localizada no distrito de Boane, província de Maputo, tem uma capacidade instalada de 127.500 toneladas por ano.

**Cadeia de valor e de marketing.** Cada fábrica adquire calcário da sua própria área local. A Cimentos de Moçambique vende em todas as regiões do país. Cada uma das outras empresas vende apenas dentro de sua área local. O cimento é ensacado na fábrica e é transportado principalmente por caminhões, embora algum seja agora transportado por via férrea.

**Exportações.** Antes da independência, as empresas de cimento exportavam parte da sua produção para a Suazilândia, Rodésia do Sul (Zimbabwe), Malawi, Madagáscar, Comores e África do Sul. Estes mercados de exportação não foram recuperados e as exportações são insignificantes.

**Desafios.** Os custos de transporte são elevados e a logística de transporte é difícil. Uma interrupção na produção numa única fábrica pode levar a grandes carências e os aumentos de preços na área local.

**Desenvolvimentos recentes.** Nove novas fábricas de cimento estão a ser planeadas ou em construção, e todas deverão tornar-se operacional em 2015. Estes incluem projetos de três empresas chinesas.<sup>3</sup>

- The Africa Great Wall Cement Manufacturer planeia operar uma fábrica de Magude, com uma capacidade de 500.000 toneladas por ano.
- O Fundo Internacional da China já está a construir uma fábrica perto de Salamanga, a sul de Maputo.
- GS Cimento planeia construir uma fábrica com capacidade anual de 550 mil toneladas em Boane Parque Industrial, ao lado fábrica de alumínio Mozal.

Outros investimentos previstos incluem o investimento realizado pela empresa cimento Sul Africano e Pretoria Cimento Portland.

<sup>3</sup> Foi relatado que uma quarte empresa planeia abrir uma nova fábrica de cimento no distrito de Cheringoma, Sofala.

## 14.2 Perfis das Maiores Empresas

### 14.2.1 Cimentos de Moçambique

**Detalhes básicos.** A Cimentos de Moçambique é a empresa líder na produção de cimento em Moçambique. Emprega 2.000 pessoas e teve um volume de negócios de 167 milhões dólares em 2013.

**História.** As origens da empresa remontam à construção da primeira fábrica de cimento do país em Matola em 1920. Após a independência em 1979, três das fábricas de cimento em operação na altura foram nacionalizadas como Cimentos de Moçambique. Esta empresa foi privatizada em 1994, tendo a produtora de cimento portuguesa, CIMPOR, adquirido uma maioria de 51% da sua participação. No final de 2012, a produtora de cimento brasileira, InterCement Grupo, adquiriu a participação pertencente à CIMPOR, que detinha na altura 81.6% do total. A InterCement é propriedade da Camargo Corrêa SA, que detinha ações da cimenteira argentina Loma Negra antes de ter adquirido a CIMPOR.

**Atividades correntes e produtos.** A Cimentos de Moçambique opera cinco usinas: duas em Matola, duas em Dondo e uma em Nacala. Considerando a segunda usina em Dondo iniciando suas operações em Agosto de 2013, a capacidade total instalada da empresa sera de 2.5 milhões de toneladas de cimento Portland (dos tipos 32.5 e 42.5) por ano. As usinas de Matola e Nacala usam o método semi-úmido, enquanto a de Dondo usa o método úmido.

Cimentos de Moçambique produz, através de seu subsidiaria Cimbetão, 420.000 m<sup>3</sup> de cimento anualmente, distribuindo-o via oito armazéns distribuídos no país.

**Cadeia de valor e de marketing.** A Cimentos de Moçambique adquire calcário das suas próprias pedreiras, das quais produz 400.000 toneladas de tijolo por ano. O cimento é vendido FOB das suas fábricas. Desde meio de 2011 começou a utilizar uma frota de camiões alugada para distribuir cimento a retalhistas numa tentativa de minimizar as vendas (a preços inflacionados) dos intermediários.

**Organização e gestão.** A maioria dos membros do Conselho de Administração, incluindo o Diretor Executivo, são selecionados pelo acionista principal, InterCement. As fábricas em Matola, Dondo e Nacala operam independentemente mas são supervisionadas pelo Conselho de Administração.

***Desenvolvimentos recentes.*** Foi noticiado em 2013 que a Cimentos de Moçambique pretende estender a sua capacidade produtiva para 1 milhão de toneladas/ano num futuro próximo.<sup>4</sup>

#### ***14.2.2 Cimento Nacional Lda***

***Detalhes básicos.*** A Cimento Nacional foi registada em Agosto de 2010. Esta empresa começou por importa e iniciou as suas atividades no ano seguinte (outubro de 2011), na Zona Industrial de Beluluane.<sup>5</sup> A sua fábrica tem 130 trabalhadores e uma capacidade produtiva instalada de 250 mil toneladas por ano.

***História.*** A fábrica é propriedade da CNC Trading DMCC e de um investidor turco. A CNC Trading DMCC foi fundada por investidores paquistaneses e da Jordânia no Dubai em 2008. A CNC Trading DMCC tem interesses internacionais amplos na mineração, produção e comercialização de carvão e de cimento, especialmente no Médio- Oriente, Paquistão e África. Esta também tem interesses no comércio internacional de metais, leguminosas e grãos e fertilizantes. A CNC mantém uma rede de profissionais localizados em vários países africanos.

***Atividades correntes e produtos.*** A Cimento Nacional importa atualmente um conjunto de *inputs* do Dubai que são suficientes para manter o nível de produção de 200.000 toneladas de cimento por ano.

***Cadeia de valor e de marketing.*** A Cimentos Nacional importa calcário, gesso e clínquer de vários países, incluindo do Médio Oriente, e adquire cinza volante da África do Sul. Está localizada no Parque Industrial de Beluluane, que goza de relativamente boas ligações aéreas, marítimas e de transporte rodoviário.

***Organização e gestão.*** As operações da fábrica são controladas pelo Diretor Executivo, que é assistido por gestores de operações, produção, finanças, vendas, legal e recursos humanos.

<sup>4</sup> Macauhub. 2011. Mozambique to produce 4 million tons of cement as of 2013 (4 de Abril).

<sup>5</sup> Parque Industrial de Beluluane é uma zona industrial e uma área livre de impostos localizada a 16 km de Maputo. Foi criado pelo Centro de Promoção de Investimento de Moçambique e Chiefton (Moçambique), uma subsidiária do desenvolvimento de propriedade australiano e do grupo de gestão Chiefton Gestão Pty Ltd.



## Capítulo 15

### CONSTRUÇÃO

#### 15.1 Perfil do Sector

*Contexto e panorama geral.* Foi na década de 1930 que as primeiras empresas de pequena escala de produção de cimento e tijolos foram criadas para servir uma pequena comunidade colonial. Usando uma série de ‘planos de promoção’, Portugal introduziu medidas para construir a primeira geração de empreendimentos comerciais locais e para incentivar empresários. Em 1975, Moçambique era o oitava poder industrial na África, com um base industrial relativamente diversificada.<sup>1</sup>

Após a independência em 1975, o Governo nacionalizou as indústrias de cimento, ferro e aço. Criou também empresas estatais de construção civil e construção pesada, sob a tutela do Ministério das Obras Públicas. Em 1977, o Governo anunciou a nacionalização do mercado de construção de casas.

Desde o fim da guerra civil, em 1992, Moçambique investiu bilhões de dólares na construção e reparação de estradas, ampliação de portos e reabilitação de ferrovias. A construção comercial e residencial de imóveis tem crescido em resposta à migração rural-urbana combinada com o surgimento de uma classe média em áreas urbanas. Moçambique também está a enfrentar uma crescente procura por obras de construção pesada em ferrovias, estradas, aeroportos, portos, barragens e usinas de produção. O deficit habitacional do país é estimado em cerca de 2,5 milhões de unidades.

A Figura 15.1 mostra as taxas de crescimento do PIB e da contribuição da indústria da construção.

Os empreiteiros são registados e têm uma licença para empreitadas de obras públicas de diferentes categorias, com base numa exigência de

<sup>1</sup> Biggs, T., J. Nasir e R. Fisman. 1999. Structure and performance of manufacturing in Mozambique. Working Paper 107, Regional Program on Enterprise Development.



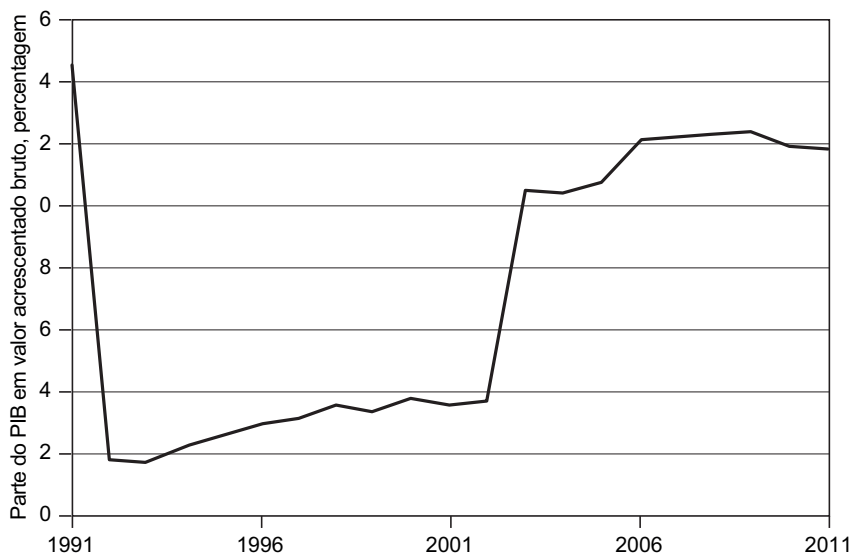


FIGURA 15.1. Contribuição da indústria da construção para o PIB (*Fonte:* Instituto Nacional de Estatística.)

TABELA 15.1. Capital mínimo requerido por valor de contrato (sector publico).

Classe	Valor máximo de cada contrato (milhares de meticaís)	Valor mínimo do capital da empresa (milhares de meticaís)
1	350	20
2	850	50
3	2,500	150
4	5,000	500
5	15,000	1,500
6	50,000	5,000
7	Over 50,000	10,000

capital mínimo. A Tabela 15.1 mostra a exigência de capital para classe 1 (licença para trabalhar em contratos de valor não superior a 350 mil meticaís), até à classe 7 (licença para trabalhar em contratos de valor superior a 50 milhões de meticaís).

Os principais serviços de construção são geralmente realizados por empresas de construção estrangeiras, e em particular por empresas

Sul-Africanas, chinesas e portuguesas.<sup>2</sup> Lopes (2006) reportou a existência de 270 empreiteiros moçambicanos, apenas 5% do total de empreiteiros que podem concorrer a projetos de construção requerendo um alto financiamento de projeto.

### ***Atividades relacionadas.***

**Aluguel de equipamentos.** A importância do aluguer de máquinas de construção está atualmente a crescer.

**Construtores e empreiteiros locais.** Existem muitas pequenas empresas de construção locais que estão fora do sistema oficial de classificação que estão envolvidas em atividades de construção de pequena escala, tais como extensões de habitações e obras de manutenção, ou em alguns casos em construção de habitações.

***Cadeia de valor e de marketing.*** O cimento é proveniente de produtores nacionais (ver Capítulo 14). Blocos de cimento são fabricados em várias partes do país tanto por pequenas como por médias e empresas. Quase todas as grandes empresas de construção produzem os seus próprios *inputs*.

Alguns *inputs* de metais e materiais de acabamento, tais como portas e janelas, produtos de alumínio, vidro, tintas, sanitários e produtos electrónicos são produzidos internamente, mas a maioria são importados. As maiores empresas de construção têm contatos bem estabelecidos tanto com fornecedores nacionais como com fornecedores estrangeiros.

***Contexto político.*** O governo estabeleceu políticas, programas e um quadro regulamentar para impulsionar a indústria da construção. Estes incluem a Política e Estratégia de Habitação e a Estratégia e Plano de Ação para Aplicação e Disseminação dos Materiais e Sistemas Construtivos Alternativos.

O principal desafio para a política no sector da construção é o de facilitar o desenvolvimento das capacidades das empresas nacionais, de modo a que estas possam ter um melhor papel nos contratos públicos de larga escala.

<sup>2</sup> AIMO (2010). ANEMM (2000). Lopes, M. 2006. *Os Empresarios da Construção Civil e as Relações de Trabalho: Estratégias e Desafios, 1991–2004*. Maputo: Faculdade de Economia, UEM.

**Desafios.** O desenvolvimento da indústria de gás offshore oferece maiores oportunidades, em princípio, para o desenvolvimento das PME do sector da construção locais. Enquanto que o grande beneficiário do desenvolvimento do gás offshore pode ser o sector de construção, podem surgir sérios problemas se a indústria local da construção civil não estiver bem posicionada para responder ao súbita aumento substancial da procura. Os custos e preços podem subir drasticamente, e a criação de emprego pode ser decepcionante. É contra este cenário que deve ser julgado o encorajamento rápido do desenvolvimento das PME locais do sector da construção.

Os desafios para o desenvolvimento das PME locais são consideráveis. As empresas locais podem se desenvolver de duas formas. A primeira alternativa é trabalhar no sentido de obter certificação formal. Neste caso, a resposta aos atuais regimes apoiados pelos doadores não é animadora: um relatório de 2010 do AIMO<sup>3</sup> constatou que apenas 10% das PME do sector da construção estavam dispostas a passar por um processo de certificação para práticas de gestão. A segunda alternativa encontra-se na construção de um histórico de contratos de sucesso. Enquanto que a maioria das PME desenvolvem as suas capacidades através de trabalhos como subempreiteiros para grandes empresas em grandes contratos de construção, o obstáculo inicial para contrariar esse papel de subcontratação é considerável, e muitas PME locais estão, portanto, presas num padrão de negócio que limita suas atividades a projetos pequenos.<sup>4</sup>

O processo de licitação para projetos de construção pública exige um concurso público para todos os projetos cujo valor exceda os 3,5 milhões de meticais (110.000 dólares). No entanto, não existe a obrigação de concurso público para pequenos projetos com um valor abaixo dos 175.000 meticais (55.000 dólares), por outro lado, os projetos de tamanho intermédio são autorizados a prosseguir com um concurso limitado.

Licitantes domésticos são favorecidos positivamente em contratos menores do sector público, através do uso de restrições à participação estrangeira e da aplicação de uma margem de preferência doméstica de até 15%.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> AIMO (2010).

<sup>4</sup> Abinde, V., C. P. Marrengula e A. Ubissee. 2012. The challenges and the way forward for the construction industry in Mozambique. Working Paper, International Growth Centre Mozambique.

<sup>5</sup> Nyagah, N. 2013. Opportunities for construction companies in Mozambique. Research Analysis, Frontier Market Network (available at [www.frontiermarketnetwork.com/article/3933-opportunities-for-construction-companies-in-mozambique#.UzsVWvldVtY](http://www.frontiermarketnetwork.com/article/3933-opportunities-for-construction-companies-in-mozambique#.UzsVWvldVtY)).

Num recente relatório do Centro de Crescimento Internacional,<sup>6</sup> foi proposto que o Governo ajudasse as empresas locais a desenvolver as suas capacidades das seguintes formas.

- (1) Estabelecer um fórum para discutir a introdução de reformas no direito à terra (aquisição de um terreno para a construção é atualmente um processo complexo que envolve 17 etapas).
- (2) Reformar as políticas de aquisição para
  - (a) acelerar os pagamentos aos empreiteiros (empreiteiros locais encontraram-se em desvantagem devido pagamentos morosos, pois estes têm reservas de caixa menores),
  - (b) introdução de requisitos obrigatórios para o uso de empresas locais como subcontratados (por participar como subcontratados nos principais projetos, as empresas locais podem alargar a sua gama de conhecimentos).
- (3) Melhorar a formação profissional e técnica (a escassez de pessoas com habilidades técnicas adequadas é um grande problema que é mais grave para as empresas nacionais de menor dimensão).
- (4) Simplificação dos procedimentos para a importação de matérias-primas (empresas locais têm menos recursos para se dedicar aos longos e difíceis processos relacionados com a importação de matérias-primas).

Os autores também abordam os problemas enfrentados pelas empresas locais na obtenção de financiamento, e apontam que tal problema requer não só reformas no sector financeiro, mas também melhorias nas práticas de gestão e de governança corporativa das empresas de construção locais.

## 15.2 Perfis das Maiores Empresas

### 15.2.1 Mota Engil SARL – Delegação de Moçambique (EMOCIL)

**Detalhes básicos.** O grupo multinacional Português, Mota Engil, em conjunto com a sua subsidiária local EMOCIL (Empresa Moçambicana de Construção Civil), teve um volume de negócios anual combinado de cerca de 130 milhões de dólares em 2012. Estas empresas têm uma força de trabalho combinada de 1200 pessoas.

<sup>6</sup> Nhabinde *et al.* (2012).

**História.** A Mota Engil tem uma presença ativa em Moçambique há 60 anos. Com sede em Portugal, esta empresa tem escritórios em 19 países na Europa, África e América Latina.

A divisão moçambicana da Mota-Engil, tem atualmente 800 trabalhadores, enquanto que a EMOCIL emprega 400 pessoas. Do total de 1.200 trabalhadores, 90 são estrangeiros.

A EMOCIL foi fundada em 1991 pela Mota Engil, com capital desta mesma e do Eng. Edgar Ribeiro. Atualmente, é detida na sua totalidade pela Mota Engil.

**Atividades correntes e produtos.** A Mota Engil SARL – Delegação de Moçambique trabalhou com grandes contratos desde a sua chegada a Moçambique até 1992. Após o Acordo Geral de Paz em 1992, continuou a empreender grandes obras, incluindo a ponte sobre o rio Zambeze em Caia, a Vila Olímpica e a Piscina Olímpica. Esta empresa tem atualmente vários projetos principais: a segunda ponte sobre o Zambeze, em Tete, a ferrovia no Sena e quatro grandes seções de estrada no norte do país. Teve um volume de negócios de 121 milhões de dólares em 2012.

A EMOCIL actua na construção de escolas, hospitais, centros de saúde e prédios do governo local. No sector privado tem sido particularmente ativa no sector bancário. Esta empresa teve um volume de negócios de 9 milhões de dólares em 2012.

**Cadeia de valor e de marketing.** A Mota Engil adquire 65% das suas matérias-primas em Moçambique. A EMOCIL tem uma menor percentagem de matérias-primas adquiridas localmente.

As importações destas empresas são asseguradas por uma empresa pertencente ao grupo Mota Engil, que tem sede na África do Sul, o que facilita problemas de abastecimento.

As empresas seguem os padrões de segurança e qualidade estabelecidos pela Mota Engil, que é certificada em

- Gestão de RH, Segurança e Saúde no Trabalho
- Impacto ambiental
- Controle de Qualidade e Produção.

As suas certificação incluem as NP EN ISO 9001:2008, NP EN ISO 14001:2004 e NP EN ISO 17025:2005 acredit LAB.

### 15.2.2 CETA – Construção e Serviços SA

**Detalhes básicos.** A CETA emprega cerca de 2.600 pessoas, das quais 306 trabalham a tempo inteiro. Esta empresa teve um volume de negócios em 2012 de cerca de 60 milhões de dólares.

**História.** Em 1975 e 1976, um número de empresas portuguesas com atividade na área da construção civil e obras públicas foram nacionalizados, tornando-se parte da Empresa de Construção e Manutenção de Estradas sob tutela do Ministério das Obras Públicas e Habitação. Em 1979, o Ministério decidiu criar uma empresa estatal que reunisse sete dessas unidades, e foi assim criada em Agosto de 1980 a CETA. Naquele ano, esta empresa teve um volume de negócios de 60 milhões de dólares, decorrente de obras de reabilitação de estradas para o Malawi e Zimbábwe. No âmbito do Plano de Reabilitação Económica de 1989, o Ministério pretendia privatizar a CETA, que na época empregava 5.000 trabalhadores a tempo inteiro.

A empresa foi avaliada por um consultor externo e foi posta a concurso. O Estado apenas vendeu a CETA em 1999, quando a empresa Moçambique Investimento (uma instituição financeira com capital estrangeiro), comprou uma participação de 49% desta empresa, sendo os restantes 51% detidos pela administração e funcionários. O volume de negócios da CETA para esse ano foi de 10 milhões de dólares, graças ao Projeto Estradas e Embarque Marítimo, financiado pelo Banco Mundial para a reabilitação de estradas. Em 2005, os trabalhadores adquiriram a participação de 49% da empresa Moçambique Investimento.

Em 2009, a CETA teve um volume de negócios 59 milhões dólares, e detinha grandes contratos com a Mozal, o gasoduto da Sasol, e a empresa mineira brasileira Vale e Riverside Mineração (agora propriedade da Rio Tinto) em Tete. Em Maio de 2011, a CETA foi adquirida por uma empresa totalmente moçambicana, a Insitec.

**Atividades correntes e produtos.** A CETA opera em Moçambique, mas a sua atividade é superior nas regiões do Norte, sendo metade da sua atividade concentrada em Tete e Cabo Delgado. As suas atividades incluem grandes contratos públicos, edifícios, estradas, estruturas de concreto e aço, abastecimento de água, saneamento e drenagem.

**Capacidades da empresa.** A CETA tem os seus próprios laboratórios certificados pelo Laboratório de Engenharia de Moçambique, para testar agregados e aço. Em alguns casos, os testes também são realizados por um laboratório na África do Sul.

**Cadeia de valor e de marketing.** Os agregados e cimento são adquiridos no mercado interno. Quando o concreto não está disponível através da Moçambique Cimento, a CETA produz concreto nos seus locais de obras.

Outros *inputs* são importados da África do Sul, China, Índia e Paquistão.

**Organização e gestão.** O Diretor-Geral supervisiona a Diretoria Técnica, Diretoria Administrativa Comercial e Financeira e as Divisões de Operações. A Divisão de Operações compreende cerca de 90% do total de funcionários, trabalhando nas obras ou na operação e manutenção de equipamentos.

### **15.2.3 Conduril, Engenharia SA/ENOP – Engenharia e Obras Públicas Lda**

**Detalhes básicos.** A CONDURIL, Engenharia SA e sua empresa irmã ENOP Engenharia e Obras Públicas Lda têm uma força de trabalho média de 400 trabalhadores, dos quais apenas 35 são trabalhadores permanentes. O volume de negócios combinado das duas empresas em 2011 foi de 45 milhões de dólares.

**History.** A CONDURIL – Engenharia Lda foi criada em Portugal em 1959 e tornou-se numa sociedade anónima em 1970. Esta entidade detém empresas em Portugal, Espanha, Marrocos, Cabo Verde, Angola e Botswana. A CONDURIL criou uma empresa em Moçambique, Conduril SA em Maio de 1998. No mesmo ano, a Conduril SA Portugal adquiriu ao Estado Moçambicano uma empresa de construção, a ENOP, Eng. e Obras Públicas.

A Conduril detém atualmente 85% da ENOP, sendo os restantes 15% percentes ao Estado moçambicano, através do Ministério da Agricultura.

**Atividades correntes e produtos.** As duas empresas complementam-se no mercado das obras públicas, com a ENOP focada em infraestruturas hidráulicas, incluindo obras de drenagem e irrigação, e a CONDURIL em estradas e pontes.

A empresa providencia conhecimento técnico para a Conduril noutro países, incluindo no Botswana.

A ENOP tem uma pedreira de areia e pedreiras de cascalho em Chokwe.

**Capacidades da empresa.** A CONDURIL é certificada por padrões de qualidade aplicáveis a empresas de obras públicas, incluindo APCER ISU 1 4001, ISU 9001 e IGET, esta é também auditada anualmente por uma auditora europeia. Esta empresa tem os seus próprios laboratórios para testar a qualidade da água, cimento e agregados e usa o Laboratório de Engenharia de Moçambique para testar aço e cimentos hidráulicos.

**Organização e gestão.** As duas empresas são geridas por Diretores-Gerais e Gerentes Técnicos, Chefes de Departamento Administrativo e Financeiro e um Diretor local para cada local de trabalho.

#### **15.2.4 Electrotec SA (Intelec Holdings Group)**

**Detalhes básicos.** A Electrotec SA opera na construção de sistemas de energia. O seu volume de negócios em 2011 foi de 11 milhões de dólares. Esta possui uma equipa nuclear de 100 trabalhadores.

**História.** A empresa foi fundada em 1997 pela *Intelec Holdings Group*, uma empresa privada de investimento, para operar na construção e gestão de infraestruturas para a distribuição de energia elétrica.

O grupo Segurar Intelec, que detinham inicialmente uma participação de 100%, mas em 2007 a Visabeira (outra empresa do grupo Segurar Intelec) detinha os remanescentes 49%.

**Atividade correntes e produtos.** A Companhia continua a efetuar grandes obras na extensão da rede elétrica em todo o país. Atualmente, tem projetos em Niassa, Cabo Delgado, Zambézia, Sofala, Inhambane e Maputo.

**Capacidades da empresa.** A Intelec é certificada pela ISO 9001:2008.

**Organização e gestão.** A Electrotec é uma sociedade anónima com um Conselho de Administração de cinco membros nomeados pela Intelec e Visabeira: o Diretor Geral, um Diretor Técnico, um Diretor de Logística e um Diretor Administrativo e Financeiro.

**Desafios.** A Electrotec tem um contracto para a construção e gestão de um gerador de energia a gás em Ressano Garcia, em parceria com a empresa que gera a energia elétrica estatal, EDM.

#### **15.2.5 Construtores Chemane Lda**

**Detalhes básicos.** A Construtores Chemane Lda é uma empresa familiar sendo o seu proprietário Justino Chemane. Atualmente, emprega 250 trabalhadores permanentes e 500 trabalhadores a tempo parcial. O volume de negócios total para o ano fiscal de 2011 foi de aproximadamente 4 milhões de dólares. A empresa está envolvida em construção civil, obras públicas, construção industrial, construção de estradas e na fabricação de materiais de construção e poços de água. Esta tem uma licença com a 7ª classificação registada pelo Ministério das Obras Públicas e Habitação.



**História.** A Construtores Chemane foi registada em 1987 pelo seu atual proprietário. A empresa surgiu a partir do Programa de Relançamento da Economia, no qual o Governo deu incentivos para a abertura de novas empresas.

A empresa esteve inicialmente envolvida na reabilitação de edifícios geridos pelo Estado. Naquela época a obtenção de cimento e tintas era difícil.

Após o final da guerra, em 1992, o Estado iniciou o processo de abertura de concursos para obras públicas, escolas, hospitais e estradas através do Ministério das Obras Públicas. A Cimentos de Moçambique estabeleceu uma parceria com a CIMPOR (Portugal) e o fornecimento de materiais de construção começou a melhorar. A obtenção de materiais de construção através do Dubai também foi facilitada.

Com a chegada da Mozal, em 2000, a empresa expandiu-se e atingiu um pico de vendas de 40 milhões de dólares. A empresa tornou-se numa subcontratante em várias obras: edifícios, parques e ruas.

A Construtores Chemane também participou em projetos industriais, incluindo a construção, manutenção e expansão da fundição de alumínio da Mozal. Também participou na montagem, desmontagem e instalação de estaleiros, armazéns, e pontes.

Atualmente, a Construtores Chemane está envolvida na manutenção e modernização de estradas, construção de pontes, dutos de água e sistemas de drenagem.

Esta está também ativa na venda de materiais de construção para trabalhos em madeira, em metal e calçadas.

**Cadeia de valor e de marketing.** A maioria da sua matéria-prima é de origem nacional. A empresa importa o ferro a partir da África do Sul e os materiais de acabamento da África do Sul e Portugal.

**Organização e gestão.** O fundador é o atual Diretor-Geral. Este supervisiona quatro divisões: Técnica, Produção, Saúde e Segurança no Trabalho e Administração (incluindo Finanças e Recursos Humanos).

## Capítulo 16

### METAIS, ENGENHEIRA E MONTAGEM

#### 16.1 Perfil do Sector

*Contexto e panorama geral.* A área de metais, engenharia e montagem compreende os seguintes subsectores.

1. **Produção de Alumínio.** Esta atividade é dominada por um único grande produtor, Mozal Aluminium (ver Seção 16.2.1).
2. **Produtores de aço.**
3. **Fabricantes de estruturas de aço para a construção.** As principais empresas nesta área são Agro Alfa e Forjadora (os perfis destas empresas são descritos na próxima secção).
4. **Produtores de trefilados, chapas de cobertura, etc.**
5. **Produtores de cabos elétricos.**
6. **Veículos construtores de corpo.**
7. **Produtores de móveis de metal.**
8. **Prestadores de serviços de engenharia.**

*Perfis e linhas de negócios de empresas de grande e média dimensão.*

##### **Grupo 1: produção de alumínio.**

A Mozal Aluminium é a empresa dominante do sector. Fundada em 1999, produz lingotes de alumínio a partir de alumina importado. Esta empresa diretamente 1.190 pessoas, e até 3500 indiretamente, devido ao uso de fornecedores nacionais.

Estes fornecedores são recrutados através de um programa formal de grande escala com o objetivo de envolver as PME locais. A empresa Mozal, e seu programa de fornecedor nacional, são descritos na próxima seção.

##### **Grupo 2: os produtores de aço.**

Duas siderúrgicas cuja propriedade pertencia anteriormente ao Governo de Moçambique, a Companhia Siderúrgica de Moçambique e a Companhia Moçambique De Trefiloria foram adquiridas em 2007 pela Mittal Steel

África do Sul, parte do grupo Arcelor – Mittal. As duas empresas – o produtor de trefilados Companhia Moçambique De Trefiloria e a Companhia Siderúrgica de Moçambique – ambas tinham sido privatizadas na década de 1990, quando foram vendidos a um investidor Português. As tentativas de melhorar as duas empresas falharam, no entanto, e no momento da sua aquisição pela Mittal em 2007, ambas estavam inativas.<sup>1</sup>

**Simbe, Lda** é baseada na cidade de Maputo e na província de Nampula. É especializada na produção de lingotes de aço e de produtos longos (varões de alta resistência e barras redondas de aço leve).

### **Grupo 3: fabricantes de estruturas de aço para a construção.**

**A Agro Alfa SARL**, a maior empresa metalúrgica do país, emprega 300 pessoas no desenho, fabricação, reparação e instalação de estruturas e equipamentos metálicos. O seu perfil é descrito na Seção 16.2.2.

**A Forjadora** foi constituída em 1969 e adquirida pelo Grupo João Ferreira dos Santos, durante a década de 1990. Em 2012, a Forjadora estabeleceu uma parceria com URSSA criando um consórcio capaz de fornecer uma ampla gama de projetos de transformação de metais. Esta emprega atualmente 80 trabalhadores e tem um volume de negócios anual de 5 milhões de dólares. O seu perfil é descrito na Seção 16.2.3.

**Capital Star Steel, SA** opera dentro do Parque Industrial de Beluluane, na província de Maputo. É especializada na fabricação de aço e oleodutos e no transporte de água e gás líquido.

**A Ram Trading** opera na província de Maputo. É especializada na fabricação de tubos de aço e estruturas metálicas para exportação.

**Duys Engenharia Moçambique** opera dentro do Parque Industrial de Beluluane, na província de Maputo. Especializa-se na engenharia de fabricação de aço em grande escala. O seu principal negócio é a fundição de apoio em reparos potshell. A empresa está envolvida na fabricação de tanques de armazenamento a granel, em reparações e modificações barca, na fabricação de equipamentos para as indústrias de açúcar, mineração, manufatura e vasos, e na fabricação de guindastes de pórtico/equipamentos de elevação.

**IMA – Indústria Moçambicana de Aço** opera nas províncias de Maputo e Nampula. Esta fabrica de ferro, aço e produtos de ferro, incluindo máquinas e equipamentos agrícolas e tubos de aço.

<sup>1</sup> Economist Intelligence Unit. 2006. Mozambique industry: Mittal Steel buys two firms from government for US\$11m. Country ViewsWire, 16 October.

**Grupo 4: produtores de fios trefilados, telhas, etc.**

**FF fio** opera em Matola, província de Maputo, e é especializada na concepção, fabrico e construção de cercas de aço. Os seus produtos incluem esgrima campo, galvanizado e fio de ligação de tensão, fios de alta tensão, arame farpado, envoltório liso e arame farpado concertina, portões e cercas paliçada galvanizado pretas.

**Cheater Industrial Roofing**, baseada na província de Nampula, produz perfis de alumínio, fibrocimento, telhas de aço e revestimento, reroofing, ventilação e trabalho de chapa associado. Esta também constrói unidades estruturais de aço para clientes industriais. A empresa também é fornecedora aprovada e instaladora para a Global Solutions, Ventco, bem como Clotan Steel, Safintra e Macsteel.

**Turnkey Solutions Mozambique** opera dentro do Parque Industrial de Beluluane fabrica folha de coberturas metálicas, revestimento metálico e paredes pré-fabricadas, tanto para a montagens locais em construções pré-fabricadas como para exportação.

**Intersteel Rollings Mozambique, Lda**, criada em 2007, na província de Sofala, faz parte da empresa multinacional Macsteel. A empresa fabrica produtos de coberturas de ferro corrugado e galvanizado. A Intersteel também é um distribuidor de produtos de aço certificados para as indústrias de construção e de engenharia. A empresa tem filiais em Beira, Chimoio e Tete.

**Intermetal, SARL** Intermetal, SARL foi criada em 1996, após a privatização da estatal Intermetal, EE. Esta opera uma fábrica em Maputo dedicada à produção de zinco e folha de cobertura galvanizada. Esta também fornece uma ampla gama de produtos de metal.

**Grupo 5: produtores de cabos elétricos.**

**Aberdare Intelec Moçambique, Lda** foi criada em 1999 como uma parceria entre a Cabos da África do Sul Aberdare, uma subsidiária da Power Technologies, e o grupo moçambicano Intelec. A empresa opera uma unidade de produção em Maputo que se especializa na produção de cabos de alumínio e cobre de baixa tensão, fios de fibra óptica e outros condutores de eletricidade. Emprega 33 trabalhadores, a empresa tem um facturamento anual de cerca de 6 milhões de dólares.

A empresa adquire os seus *inputs* no mercado interno e na África do Sul.

O produto final é principalmente vendido no mercado interno, nomeadamente através de parcerias com a EDM empresa pública de eletricidade e do Grupo Visabeira. Os sistema de abastecimento da empresa também

inclui parcerias com empresas sul-Africanas B & W e Instrumentação e Elétrica (Pty) para fornecer serviços para a empresa de gás moçambicana Sasol, e aos empreiteiros chineses e egípcios que operam em Moçambique.

A Aberdare tem planos de abrir uma unidade de produção perto da fábrica da Mozal alumínio a partir da qual irá produzir cabos de alumínio.

**Celmoque** Celmoque opera em Beira, na província de Sofala e em Maputo. Esta fabrica cabos de cobre, fios e condutores. É detida em parte pelo Estado moçambicano.

#### **Grupo 6: construtores de corpo de veículo.**

**Henred Fruehauf** opera nas províncias de Sofala e Maputo. Esta fabrica reboques, bem como o fornecimento de reboques usados e produtos relacionados.

#### **Grupo 7: produtores de móveis de metal.**

**Metalec – Fábrica de Móveis e Estruturas Metálicas** produz móveis de metal para escolas, escritórios e instituições públicas. Esta empresa emprega 53 pessoas e tem um volume de negócios anual de 3 milhões de dólares. A empresa foi criada em 1971 por um empresário Português. Esta foi nacionalizada em 1975 e, em seguida, privatizada em 1990, altura em que foi adquirida por um jovem engenheiro mecânico que tinha sido contratado pela empresa quando esta foi nacionalizada. Mais de 90% da matéria-prima da empresa (ângulo de aço, tubos e perfis de ferro, madeira e aglomerado ou madeira dura) é importada, principalmente da África do Sul. Alguma madeira, o que representa cerca de 10% do total, é de origem doméstica. A principal fonte de competição da Metalec vem de importadores, principalmente da África do Sul e China.

#### **Grupo 8: prestadores de serviços de engenharia.**

**Cometal**, fundada em 1957 e agora com copropriedade com o grupo indiano Tata (51%) e o Estado moçambicano (49%). Com uma parceria com a empresa GENREC Sul-Africano, a Cometal é um importante fornecedor de serviços de engenharia. Durante a fase de construção da Mozal Aluminium, forneceu soldadores especialista para o empreendimento. Posteriormente, obteve um contrato para fornecer semelhante serviço para a empresa Hillside Sul-Africana, que é propriedade da BHP Billiton, principal acionista da Mozal.

**Metech**, estabelecida como uma preocupação metalúrgica em 1964, também beneficiou do projeto Mozal II devido à sua aliança com a empresa australiana Kempe Internacional, especialista no fornecimento de serviços de engenharia para a indústria de alumínio. Agora renomeada como

Kempe-Metech, tornou-se uma das principais empresas metalúrgicas do país, especializada na prestação de serviços de metais para grandes projetos industriais.

***Pequena escala, atividades informais e periféricas.*** Um grande número de pequenas empresas está envolvido na fabricação de escritórios, casa e mobiliário escolar. Além disso, há um conjunto de empresas informais que produzem ferramentas manuais, tais como enxadas, pás, machados, martelos e talheres.

***Exportações.*** O alumínio representa 99% do total das exportações do sector. Os principais destinos são a Bélgica, África do Sul, Suécia, Itália e Japão.

***Contexto político.*** A indústria do metal e aço tem sido designada como um sector prioritário pelo governo, que está empenhado em incentivar o investimento estrangeiro no desenvolvimento da indústria.

O governo criou uma agência para promover o desenvolvimento tecnológico, através de engenharia reversa, e da adaptação e modificação de tecnologias estrangeiras. Esta unidade beneficiou de acordos de cooperação tecnológicos com governos estrangeiros, incluindo os da China e da Suécia.

Não obstante, ao uso de aço de sucata como matéria-prima, não existem atualmente restrições à exportação de sucata.

***Desafios.*** Os principais desafios enfrentados pelo sector de metais, engenharia e montagem são os seguintes.

- A concorrência dos produtos importados. Algumas importações são sentidas como sendo de qualidade inferior, e os testes e monitoramento de qualidade é insuficiente.
- A falta de capacidade financeira.
- Os preços elevados das matérias-primas.
- A escassez de mão de obra qualificada.
- As escolas de formação profissional e os currículos não atendem às necessidades das empresas do sector.

***Racional para a seleção das empresas analisadas.*** A Mozal Aluminium é a empresa líder no sector. A Agro Alfa SARL e Forjadora, Lda são as empresas líderes nas suas respectivas áreas de atuação.

## 16.2 Perfis das Maiores Empresas

### 16.2.1 Mozal Alumínio

**Detalhes básicos.** A Mozal Alumínio é uma fundição de alumínio, com sede em Beluluane (perto de Maputo). Foi criada como uma parceria conjunta entre a BHP Billiton (com 47,1% de participação), Mitsubishi (25% de participação), o Governo de Moçambique (3,9% de participação) e o Industrial Development Corporation of South Africa Limited (24% de participação). Esta emprega 1.190 pessoas diretamente, e mais de 3.500 indiretamente e tem um volume de negócios anual de cerca de 1.1 bilhões de dólares.

**História da empresa.** A Mozal usa alumina para produzir lingotes de alumínio, que até 2013 tinham sido inteiramente exportados por via marítima para a Europa. A alumina é originária da Austrália, enquanto a energia elétrica é proveniente tanto de geradores domésticos como da África do Sul.<sup>2</sup>

A primeira fase da operação começou em 1999, e a segunda fase, que dobrou o tamanho inicial da fábrica, começou em 2001, e tornou-se operacional em 2003.

**Atividades correntes e produtos.** A segunda fase de expansão transformou a Mozal na maior produtora de alumínio do país, e a segunda maior de África. Com uma produção anual de cerca de 580 mil toneladas, é responsável por 30% das receitas de exportação de Moçambique (Figura 16.1).

**Cadeia de valor e de marketing.** As matérias-primas (Alumina, coque e pitch) são enviadas para a Matola Harbour, e transportadas por camiões-cisterna para a fundição da Mozal. A Mozal adquire alumina da Austrália, a coque dos Estados Unidos, e Pitch da África do Sul e do Japão. A eletricidade é obtida tanto no mercado interno e como na África do Sul (Figura 16.2).

<sup>2</sup> Lingotes de alumínio são produzidos por fundição de alumina em pó através de eletrólise. O pó de alumina é refinado a partir de compostos de alumina que são extraídos a partir de minério de bauxite, dissolvendo-o em soda cáustica. O processo de fundição é extremamente intenso em energia, exigindo enormes fornecimento de energia elétrica. Um elemento subjacente à fundação da Mozal foi uma oferta do Governo da África do Sul, após o fim da guerra civil em Moçambique, para abastecer o seu vizinho com poder energético acessível. (A Mitsubishi Corporation Relatório de Sustentabilidade 2006).

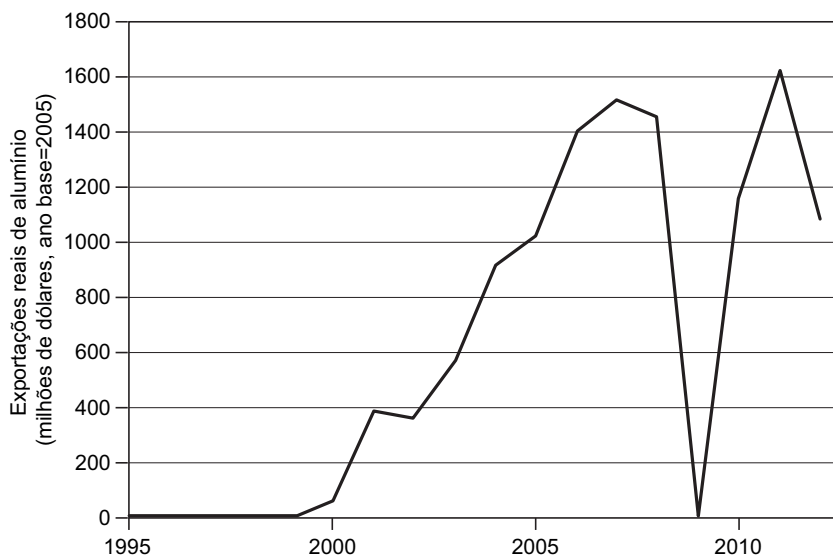


FIGURA 16.1. Exportações de alumínio.

**Exportações.** Até 2013, toda a produção final de lingotes de alumínio foi exportada para a Europa por mar, embora o primeiro projeto para uso doméstico a jusante foi acordado no início de 2013 (veja abaixo).

**Fornecimento interno.** Em 2001, com a ajuda da International Finance Corporation, a Mozal criou um programa para envolver empresas locais em atividades de construção (The Small and Medium Enterprise Empowerment Linkages Program). O recrutamento de PMEs para este programa inicial começou com uma avaliação em 1998–99 pelo Centro para Investimento e Promoção de 370 empresas moçambicanas.

A avaliação sugeriu que 90% ou mais destas empresas tinham deficiências sérias de qualidade, experiência, equipamento, gestão e marketing. Tal resultado levou a um inquérito mais abrangente a mais de 900 empresas e ao alargamento do âmbito do inquérito para investigar as PMEs que poderiam integrar a cadeia de valor de outras grandes indústrias, incluindo a indústria do açúcar.

No seguimento deste inquérito, uma pequena lista de PMEs locais foi convidada para concorrerem para participarem na fase de construção da Mozal. Foi neste ponto que o SME Empowerment Linkage Program foi estabelecido, com o envolvimento do *Center for Investment and Promotion, Private Enterprise*.



*Development Program*, o Banco Mundial e o Banco Africano de Desenvolvimento. Um total de 33 PME's participaram e 19 foram galardoadas com pelo menos um contracto.<sup>3</sup>

O sucesso deste programa incentivou Mozal a estabelecer um segundo programa desenhado para incorporar PME locais na sua cadeia de valor durante a fase de operações. O novo programa, intitulado MozLink, foi criado em 2003. O seu objetivo era o de 'desenvolver a capacidade das PME para um nível onde a empresa local fosse competitiva e pudesse ser considerada em concursos para trabalhar com a Mozal, bem como outras grandes empresas'.<sup>4</sup>

Nos seus primeiros 5 anos, o MozLink tinha desenvolvido as capacidades de 45 PME locais, e a Mozal tinha aumentado o seu número de fornecedores nacionais de 40 para 250.

O sucesso inicial do MozLink levou ao desenvolvimento de um programa alargado, MozLink II, em que a Sasol, Cervejas de Moçambique (CDM), e Coca-Cola se juntaram à Mozal, em parceria com o IFC, e criaram um programa que visa criar oportunidades para as PME locais nas operações de empresas. Dento dos parceiros do MozLink encontram-se agora também o Mecanismo de Desenvolvimento do Projeto África (APDF), o Projeto de Desenvolvimento Empresarial (PODE).<sup>5</sup>

MozLinkk recruta atualmente empresas de uma gama muito ampla de atividades.<sup>6</sup>

Atualmente, a rede de fornecedores de PME da Mozal consiste numa grande fração de metais, engenharia e montagem do sector do país. Estão incluídas na rede grandes operações de engenharia, tais como Agro Alfa (cujo sector é descrito na próxima seção), Cometal e METECH. Estas cobrem uma ampla gama de atividades, tanto na fabricação como nos serviços de engenharia.

**Hecon** fabrica estruturas metálicas e componentes mecânicos.

**Tretyre Beluzone** fabrica kits de borracha, tubos hidráulicos, bem como a oferta de serviços de montagem e reparação.

<sup>3</sup> Castel-Branco, C. N., e N. Goldin. 2003. Impacts of the Mozal aluminium smelter on the Mozambican economy. Final Report submitted to Mozal Maputo (21 September). Mimeo.

<sup>4</sup> World Bank. 2008. Developing SMEs through business linkages: a manual for practitioners based on the MozLink mentorship experience in Mozambique. Business Linkages Practice Notes, World Bank, Washington, DC.

<sup>5</sup> Um governo (projeto do Banco Mundial para o desenvolvimento do sector privado).

<sup>6</sup> Um conjunto de PME recrutadas para o programa provinham de cinco áreas diferentes: (1) Serviços e Produtos Metalúrgicos (2) Serviços de transporte (3) Construção (4) Produtos Elétricos e Serviços, e (5) Lavandaria.

**KPM – Turnkey Solution Mozambique** fabrica estruturas metálicas para construção e telhados e paredes flexíveis.

Muitas das empresas pertencentes a este programa operaram noutros sectores industriais.

**Maputo Woodchips** fabrica e exporta lascas de madeira produzidos a partir de madeira de origem local.

**R. B. Enterprises** processa roupa de segunda mão importada para a produção de panos de limpeza para uso industrial.

**Bearing Man Moçambique** monta e distribui equipamentos industriais.

**Desenvolvimentos recentes.** Em Fevereiro de 2013, a Mozal assinou um acordo com a empresa Midal do Bahrein, um dos líderes mundiais em cabos de alumínio. Sob o acordo, a Midal vai estabelecer uma unidade de produção em Moçambique e adquirir 50.000 toneladas de lingotes de alumínio anualmente da Mozal. Esta é a primeira operação nacional «a jusante» com base na saída da Mozal de alumínio. A fábrica deverá ser construída em junho de 2014, e deverá empregar 150 trabalhadores moçambicanos inicialmente aumentando ao longo do tempo atingindo os 400.<sup>7</sup>

### 16.2.2 Agro Alfa SARL

**Detalhes básicos.** A Agro Alfa é a maior empresa nacional de metalomecânica especializada no desenho, fabricação, reparação e instalação de componentes e equipamentos metálicos, para a indústria, instalações petrolíferas, portos e minas. A empresa emprega cerca de 300 trabalhadores, com operações em Beluluane, e escritórios comerciais em Quelimane, Beira e Nampula. As suas receitas anuais rondam os 9 milhões de dólares.

A Agro Alfa é uma empresa moçambicana privada de responsabilidade limitada com sócios de cariz individual e corporativo.

**História.** A empresa foi fundada em 1950 por um cidadão português, Joaquim Mendes de Oliveira, com o nome de Mendol. Inicialmente, a empresa apenas produzia equipamentos agrícola, tais como arados de tração animal, enxadas, machados e catanas.

Após a independência, em 1975, a empresa foi nacionalizada.

<sup>7</sup> Fauvet, P. 2013. Mozal aluminium to be used in Mozambican industry. Africa News, 22 February.

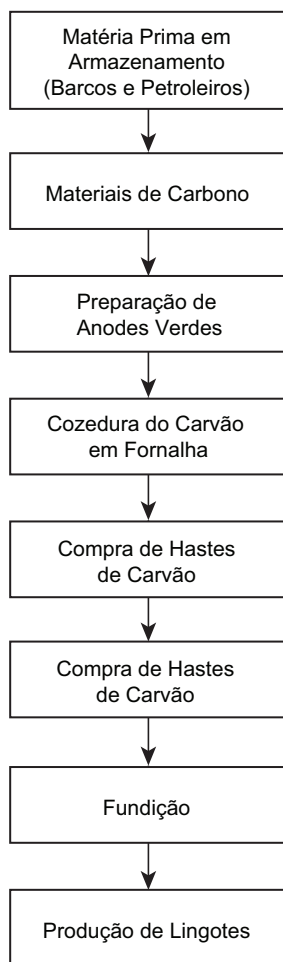


FIGURA 16.2. Processo de produção da Mozal Aluminium.

Em 1996, a empresa foi privatizada, no âmbito do processo de reestruturação da economia conduzido pelo Governo. É nessa altura que nasce a presente Agro Alfa SARL, uma empresa privada, Moçambicana, com capitais individuais e corporativos.

Gradualmente, a empresa tornou-se numa metalomecânica. Os investimentos foram direccionados para o capital humano e a tecnologia, com um maior ênfase no recrutamento e formação de jovens moçambicanos, que hoje formam o core da força de trabalho nas equipas de engenharia e de gestão.

O aparecimento da Mozal em 2000 criou novas oportunidades para a Agro Alfa, como outros grandes projetos como o Porto da Beira e trabalhos na Cimentos de Moçambique. A associação da empresa com o projeto de expansão Mozal II levou a um grande rebalanceamento das atividades da empresa em favor da subcontratação de trabalho em projetos de construção de grande escala.

Durante a fase do Mozal II, a Agro Alfa desenvolveu uma parceria com uma empresa de construção sul-africana, que se tornou posteriormente uma acionista minoritária. A Agro Alfa desenvolveu novas capacidades através das suas obras no Mozal II e veio a concentrar-se no fornecimento de manutenção industrial e serviços de engenharia para grandes unidades industriais. Esta começou a especializar-se na concepção e construção de estruturas metálicas mais complexas, ao tornar-se a principal empresa de engenharia do país em manutenção industrial.

Estes desenvolvimentos, por sua vez levaram a uma nova cultura corporativa, tanto no que diz respeito à saúde e segurança de seus funcionários e em termos de qualidade, gestão ambiental e relações com os clientes. Estes também levaram à empresa a introduzir uma nova tecnologia para o desenho assistido por computador.

**Atividades correntes e produtos.** A Agro Alfa é uma produtora de estruturas de metal para a indústria da construção, nomeadamente para edifícios, pontes e escolas pré-fabricadas. Dentro dos seus projetos mais recentes encontram-se

- Fabricação e instalação de uma estrutura de aço no telhado da Catedral da IURD em Maputo,
- Fabricação e instalação do cais de desembarque em Inhambane e Maxixe, e
- Fabricação de centenas de estruturas de aço pré-fabricadas para escolas em diferentes províncias do país.

**Capacidades da empresa.** A Agro Alfa encontra-se no processo de pré-monitorização para a obtenção da certificação ISO 9000.

**Cadeia de valor e de marketing.** A principal matéria-prima utilizada pela Agro Alfa é o aço, do qual 70% é importado da África do Sul e algum do remanescente da Europa (Espanha e Portugal), de forma a cumprir com os requerimentos mínimos Europeus. Ocasionalmente, também é importada alguma matéria-prima da Ásia.

**Exportações.** Agro Alfa tem um pequeno volume de exportações para a África do Sul e Zimbábwe, tendo também exportado ocasionalmente para a Suécia.

### **16.2.3 Forjadora, Lda**

**Detalhes básicos.** A Forjadora produz estruturas metálicas para a construção civil, bem como tanques de aço e trailers. Esta empresa emprega 82 funcionários permanentes e um número flutuante de trabalhadores informais. Esta empresa tem um volume de negócios anual atual de cerca de 6 milhões de dólares.

**História.** Em 1964, Alcidiu Pinho, de nacionalidade portuguesa, chegou a Moçambique e montou uma pequena oficina para a produção de produtos de aço. Esta empresa expandiu-se ao longo da década seguinte e empregava 120 pessoas em 1974, altura em que as suas principais linhas de produtos eram tanques de aço para a água e gasolina, e reboques para caminhões. A empresa era, na época, uma empresa familiar de propriedade privada.

Em 1974, a Forjadora foi nacionalizada, tornando-se uma das muitas empresas nacionalizadas que operavam sob a égide do Ministério da Indústria.

Em 1994, a Forjadora foi alienada pelo Governo e foi adquirida pelo Grupo JFS, um dos mais antigos grupos de conglomerados em Moçambique, cujas origens podem ser traçadas até à última década do século XIX. O Grupo JFS é atualmente composto por seis empresas, incluindo a Forjadora.

Por volta de 2009, a concorrência de empresas locais e estrangeiras (África do Sul) tinha tornado o negócio da Forjadora cada vez menos rentável, e o atual Diretor-Geral foi recrutado de uma empresa de consultoria de gestão local bem estabelecida, com o objetivo de diminuir a escala de operação da empresa. Contrariamente, ele optou por embarcar numa nova estratégia, deslocando o foco do negócio para estruturas metálicas de grande porte para grandes clientes e investindo em novas fábricas e equipamentos. O nível de emprego foi cortado para conter custos, diminuindo em 50 em 2010, mas o negócio já recuperou nos últimos dois anos, e está agora previsto que, se a atual tendência continuar, o emprego vai ultrapassar os 200 trabalhadores em dois anos.

**Atividades correntes e produtos.** Cerca de metade da produção da Forjadora (valor ou volume) consiste atualmente em estruturas metálicas de grande porte para a construção civil. Cerca de 20% da produção é

representada por tanques de aço, usados principalmente para água ou gasolina. A sua linha de negócio mais recente envolve barras estabilizadores e produtos relacionados para veículos, este negócio já responde por cerca de 10% do seu volume de negócios. (A Forjadora fornece este equipamento para Teknik Industrial, uma empresa irmã do Grupo JFS.) Os reboques do camião, outrora a maior parte da atividade da empresa, agora responde por apenas 5% da produção.

**Capacidades da empresa.** A Forjadora está atualmente no processo de obtenção da certificação ISO 9001, e da certificação de Segurança e Saúde no Trabalho OSHAS 18001.

**Cadeia de valor e de marketing.** O aço é importado, mais de metade proveniente da África do Sul e o restante é adquirido principalmente na Turquia e China.

**Organização e gestão.** O grupo parente JFS Group é uma empresa familiar privada e o Diretor-geral da Forjadora reporta diretamente aos seus acionistas. Chefes de Compras, Produção, Finanças/Administração e Departamento de Comércio reportam diretamente ao Diretor-Geral.

**Desafios.** A Forjadora enfrenta uma forte concorrência, tanto de empresas locais (Agro Alfa, Kampe, Tata, Cometal), e especialmente de empresas sul-Africanas que operam em Moçambique. Oportunidades na crescente indústria da construção civil, ao longo dos últimos dois anos, atraíram novos operadores no mercado, incluindo algumas empresas de Portugal.

**Desenvolvimentos recentes.** Ao longo dos últimos dois anos, a Forjadora investiu 2 milhões de dólares em novas fábricas e equipamentos, incluindo uma máquina de corte CNC Plasma. Esta enfrentou problemas de fornecimento de folha de cobertura, começando a sua própria produção para fazer face às suas necessidades. Esta empresa vai investir mais de meio milhão de dólares no próximo ano em novos equipamentos de soldagem, e na formação técnica da sua equipe. A tendência para transferir a maioria de seus negócios para estruturas metálicas de grande escala para grandes clientes vai continuar.



## Capítulo 17

### QUÍMICOS E PLÁSTICOS

#### 17.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** Os principais subsectores deste sector são as tintas, detergentes e produtos de borracha e plástico.

Os principais produtos produzidos são: produtos de borracha, tintas, colas, vernizes, detergentes, espumas, cosméticos, medicamentos, gases industriais, e vários produtos de plástico (utensílios domésticos, móveis, malas).

Em 1958, o produtor de tintas português Robilac Portuguesa entrou Moçambique. Inicialmente, funcionava como um distribuidor e importava fornecimentos de Portugal, mas em 1960, criou uma fábrica em Moçambique que se desenvolveu e estendeu durante a década seguinte.

A empresa de tintas, Tintas de Moçambique (CIN), uma empresa subsidiária da CIN Portuguesa, construiu sua fábrica em 1975.

Em 1962, a empresa de detergentes Pintex foi criada com duas fábricas em Maputo e Beira.

A produtora de tintas Elvolac, cujo acionista maioritário era a ACI (paints) Lda. Da África do Sul, iniciou suas operações em 1969, com capital Sul-Africano, na zona industrial da Matola. Esta cessou a sua produção em 1987.

No início da década de 1970 uma série de empresas estavam ativas no sector dos plásticos e borracha. Após a independência em 1975, a partida da maioria dos colonos portugueses levou à perda de habilidades técnicas e gerenciais. Através das nacionalizações, várias empresas de plásticos foram integrados numa entidade estatal, EMPLOME EE. Algumas empresas importantes saíram do sector na última década, incluindo MABOR, fabricante de pneus.

Atualmente, as empresas do sector produzem uma grande variedade de produtos, tais como produtos de plástico moldado, fios elétricos e cabos, produtos de polyvinyl chloride (PVC), botas de plástico e produtos de uso doméstico. Muitas empresas operam com algumas máquinas de



moldagem de plástico, produzindo utensílios domésticos, móveis, itens de construção e embalagens plásticas.

Estudos deste sector sugerem que as privatizações não foram seguidas pela necessária reorganização, reabilitação das suas fábricas e atualização tecnológica.<sup>1</sup> Os investidores moçambicanos eram inexperientes, tinham competências de gestão e técnicas inadequadas, o que foi reforçado, pelo facto de as condições macroeconômicas serem instáveis, as taxas de juros altas e as infraestruturas fracas.

**Cadeia de valor.** A grande maioria dos *inputs* utilizados para a produção de materiais plásticos são importados. Produtos de plástico são produzidos usando três tipos de tecnologia de produção. O processo de injeção é utilizado para produzir pratos de plástico e outros materiais plásticos de uso doméstico; de moldagem por sopro é usado para a produção de recipientes de plástico; e de extrusão é utilizado para produzir tubos de plástico, os plásticos de construção e plásticos de lavandaria.

A maioria dos produtos são comercializados através de pontos de venda nos portões da fábrica, ou através de grossistas e retalhistas.

### **Desafios.**

**A falta de acesso a projetos do governo.** A maioria dos sectores governamentais preferem importar materiais plásticos para as infraestruturas públicas em vez de comprar aos produtores nacionais.

**Pobre tecnologia de produção.** Muitas das fábricas do sector não cumprem as normas de segurança e ambientais internacionais.

**A Falta de pessoal qualificado local.** A falta de faculdades ou instituições de formação para educar profissionais em áreas relacionadas cria um problema no recrutamento de pessoal qualificado.

**Exportações.** As exportações de químicos foram avaliadas em 3.4 milhões de dólares em 2011 e foram avaliadas em 123 milhões em 2012.

**Contexto político.** Empresas químicas têm beneficiado de apoio prestado pelas agências de desenvolvimento de negócios, ou pelos programas de assistência técnica especializada, formação em gestão, certificação e de consultoria e serviços de engenharia. De entre estes encontra-se o Projeto de Desenvolvimento do Sector Privado de Moçambique, que foi criado pelo Banco Mundial e outras agências doadoras, em 2000, para apoiar

<sup>1</sup> Pitcher, M. A. 2002. *Transforming Mozambique: The Business of Privatization, 1975–2000*. Cambridge University Press. Cramer, C. 2001. Privatisation and adjustment in Mozambique: a 'hospital pass'. *Journal of Southern African Studies* 27(1), 79–103.

o desenvolvimento do sector privado em Moçambique. Esta iniciativa, gerida por uma empresa de consultoria privada, sob a égide do Ministério da Indústria e Comércio de Moçambique, funcionou entre 2000 e 2006. Neste programa era concedido crédito, formação e assistência técnica às pequenas e médias empresas locais. O INNOQ é a agência do governo para a qualidade e normas que tem prestado apoio a empresas locais em relação à certificação.

### *Perfil de empresas grandes e médias.*

**Modet – Empresa Moçambicana de Detergentes Lda** produz produtos de higiene pessoal e produtos químicos para uso doméstico e industrial. O perfil desta empresa é descrito na próxima seção.

**Pintex SARL** fabrica tintas, vernizes, colas, diluentes e produtos relacionados. Esta empresa emprega 53 trabalhadores e tem um volume de negócios de cerca de 800.000 dólares.

A empresa foi fundada em 1960 sob o nome de Fábrica de Tintas do Ultramar, e começou a sua produção em Maputo em 1962. A sua principal atividade era a fabricação de tintas, vernizes, colas, diluentes e produtos relacionados. As suas tintas incluem o tipo doméstico e industrial, tintas de alumínio e tintas para marcação de estradas. Em 1971, esta empresa abriu uma segunda fábrica na Beira.

No período pós-independência, os acionistas iniciais deixaram o país, e, em 1982, a empresa foi nacionalizada. Em 1996, esta empresa foi vendida a novos acionistas no âmbito do Programa de Recuperação Económica. O capital social foi dividido em uma participação de 60% para acionistas privados e os restantes 40% eram detidos pelo Estado. Em 1996, a fábrica da Beira foi vendida.

Como o país reposicionou a sua economia para uma economia mais aberta, em particular, com a criação do Protocolo da SADC<sup>2</sup> em 2005, a Pintex adotou uma nova estratégia de marketing que se concentra na qualidade do produto, recuperação de clientes e introdução de novas linhas de tintas plásticas.

A Pintex foi uma das primeiras empresas a adotar o certificado de 'Made in Moçambique' (em 2007) e está a concorrer para obter a certificação ISO. O controlo de qualidade e supervisão são realizadas por UDIQUI (A Unidade de Gestão para Indústrias Químicas).

<sup>2</sup> A SADC tem atualmente mais de 20 protocolos que comprometem os Estados membros a objectivos e procedimentos numa ampla gama de áreas, incluindo finanças e investimentos, educação e formação, e do comércio.

**New Tintas 2000 Lda**, empresa privada propriedade de dois cidadãos moçambicanos e emprega 21 funcionários. Esta empresa fabrica tintas e vernizes, importa e distribui materiais utilizados no processo de pintura. New Tintas 2000 foi criada em 2000 por sócios Sul-africanos. Em 2006, a empresa foi adquirida pelos seus atuais proprietários moçambicanos. A empresa cresceu rapidamente até 2008/9. No entanto, com a abertura do mercado para os países da SADC começaram a surgir dificuldades, como a forte concorrência de importações sul-africanas.

Enquanto que o mercado da construção civil tem crescido rapidamente nos últimos anos, a maioria das obras do sector público envolveram empresas de construção portuguesas. Estas empresas adquirem os seus materiais de construção em Portugal e a Nova Tintas 2000 ganhou pouco com estes desenvolvimentos.

Atualmente, a fábrica pretende cessar a sua atividade de fabrico e dedicar-se às importações e distribuição.

**Politejo de Moçambique, Lda** foi criada em 1998. Esta empresa emprega 31 trabalhadores e teve um volume de negócios de 2 milhões de dólares em 2011. Esta empresa é detida a 100% por um grupo ibérico (Português e Espanhol) com o mesmo nome, que tem empresas em Espanha, Portugal, Angola, Moçambique e Brasil. Esta produz tubos para construção civil e obras públicas, transportes, abastecimento de água, drenagem e agricultura.

Atualmente, a empresa é líder na produção de plástico em Moçambique (poliéster e PVC), sendo as importações provenientes da África do Sul a sua principal concorrência. Politejo Moçambique, Lda usa o LEM (Laboratório de Engenharia de Moçambique) para o controlo de qualidade, seguindo os padrões europeus e Sul-Africanos. Para tubos de esgoto e saneamento esta empresa segue o padrão europeu 1301; Para transportar água potável segue o padrão europeu 1201. Para tubos que transportam águas residuais segue padrão SABS 966 da África do Sul.

**Riplex** emprega 30 pessoas na produção de garrafas de plástico e recipientes, e película de plástico (para embalagem). Tem um volume de negócios anual atual de cerca de 1 milhão de dólares.

O proprietário e fundador, Rajendra Dhirajal, montou um negócio de retalho de vestuário em 1988, que operava a uma escala muito pequena. Em 1992, em conjunto com seu irmão, pediram um empréstimo com o objetivo de produzir garrafas para vinagre, cuja oferta local era tão reduzida que estavam a ser utilizadas garrafas de cerveja no seu lugar. Os seus esforços para aumentar o financiamento foram sucedidos em 1993, quando o Banco

Mundial concordou em adiantar os irmãos um empréstimo de cerca de 500.000 dólares a seis anos.

Numa viagem a Taiwan para comprar equipamentos, perceberam que este capital inicial lhes permitiria produzir um maior espectro de produtos, e em 1996, a Riplex foi constituída como uma empresa privada de fabricação de diferentes tipos de garrafas de plástico e de película de plástico.

Atualmente, a empresa importa PET (para refrigerantes) e PVC, Polyethylene e Polypropylene (para garrafas para cosméticos e detergentes) na forma granular de França, Quênia e África do Sul. Possui instalações para moldagem por sopro, injeção – moldagem e produção de películas. Esta empresa fornece garrafas plásticas personalizadas e recipientes para compradores industriais na área de Maputo (ou seja, os compradores fornecem os moldes e matrizes), e vende película de plástico para empresas por todo Moçambique.

A Riplex tem poucos concorrentes nesta área. A única grande empresa de plásticos, Topak, está fortemente focada em outras áreas (como caixas para os produtores de bebidas), embora algumas empresas muito pequenas (chineses e indianas) iniciaram negócios informais nos últimos anos.

Em 2011, a Riplex começou a produzir rótulos, usando 12 máquinas de cor de alta qualidade e agora fornece etiquetas para produtores locais de marcas internacionais.

## 17.2 Perfils das Maiores Empresas

### 17.2.1 *Modet – Sociedade Moçambicana de Detergentes Lda*

**Detalhes básicos.** A empresa foi fundada em 1972 por quatro investidores independentes.

Atualmente emprega 88 trabalhadores e tem um volume de negócios de cerca de 2 milhões de dólares. Esta empresa fabrica produtos de higiene pessoal e produtos químicos para uso doméstico e industrial.

**História.** A empresa iniciou a sua produção em 1973 com 141 trabalhadores, produzindo detergentes abrasivos sólidos e líquidos. Esta vendia para o mercado nacional e foi fornecedora das Forças Armadas Portuguesas. Os sócios originais partiram no em 1975 e a empresa foi nacionalizada em 1976. Em 1995, a empresa estava à beira da falência, com salários em atraso e praticamente nenhuma venda.

Após uma avaliação foi privatizada efetuada pelo Estado através de concurso público, em 1996, e foi adquirida por um grupo de negócios familiar. A sua produção foi reiniciada pouco depois.

Após uma reestruturação e reabilitação, a empresa introduziu uma nova linha de produtos que incluía lixívia, desinfetantes, desengordurantes, desodorizantes, purificadores de ar e uma gama de produtos para uso industrial.

A única fonte de concorrência aos produtos industriais desta empresa são as importações. Os seus produtos de higiene pessoal competem com produtos que são embalados em Matola pela multinacional Colgate Palmolive. A Modet tem uma quota de mercado de cerca de 50% dentro da sua gama de produtos.

A Modet tem um laboratório de controlo de qualidade. Esta tem a certificação ISO 9001 e em 2008 foi autorizada a utilizar o rótulo 'Made in Moçambique – Mozambique Pride'.

***Cadeia de valor e de marketing.*** A Modet importa matérias-primas da África do Sul, Portugal, Índia, China, Bulgária e Estados Unidos como *inputs* para cerca de 75% das suas linhas de produtos. Os restantes *inputs* são provenientes no mercado interno.

A Modet produz a sua própria embalagem para 30% dos seus produtos, utilizando polietileno importados.

***Organização e gestão.*** O Conselho de Administração é composto por membros da família proprietária. O Diretor-Geral supervisiona chefes de departamentos de produção, compras e lojas, vendas e administração, finanças e recursos humanos.

### ***17.2.2 Topack Moçambique, SARL***

***Detalhes básicos.*** A Topack Moçambique, SARL produz uma vasta gama de veículos pesados de produtos plásticos. Esta empresa 145 pessoas e teve um facturamento de 9,2 milhões dólares em 2011. É um membro do grupo Topack.

***História.*** Em setembro de 1995, a empresa de plásticos estatais Emplana foi privatizada, levando à formação de cinco novas empresas. Uma participação de 80% da maior das cinco empresas foi adquirida pelo grupo Topack, que traça as suas origens à fundação, em 1978, do fabricante plástico Português Topack-Industria de Plásticos SA. Antes da privatização, o ativo imobilizado da empresa estatal estava em grande parte obsoleto;

este foi vendido para sucata, quando o grupo Topack adquiriu a empresa. Os novos proprietários, depois de terem adquirido os ativos de 700 mil dólares, investiram mais 4 milhões de dólares em novas máquinas e equipamentos, incluindo uma máquina para fazer grades de plástico para a indústria de bebidas – uma das principais linhas de produtos da Topack – a um custo de 1.5 milhões de dólares.<sup>3</sup>

O grupo Topack também é ativo em Angola e está envolvido em várias parcerias na América Latina e Europa. É o maior produtor de película de plástico da Europa.

**Atividades correntes e produtos.** As linhas de produtos da Topack são classificados em cinco grupos.

- Produtos de moldagem por injeção incluem caixas para a indústria de bebidas, baldes para uso industrial, paletes, móveis de jardim e produtos domésticos.
- Filmes de extrusão incluem película de embalagem para a indústria alimentar e uma variedade de sacos de plástico para os retalhistas.
- Produtos de insuflação incluem enlatados e garrafas de polietileno de alta densidade e recipientes para alimentos, óleos comestíveis e indústrias automóveis.
- Produtos de tubo de extrudido incluem tubos de irrigação e pré-formas para garrafas.

**Cadeia de valor e de marketing.** As matérias-primas são importadas, e todas as vendas de produtos finais são feitas no mercado interno. Os maiores clientes da Topack incluem empresas líderes bebidas de Moçambique. A Topack recicla os seus próprios resíduos, realiza reconstrução e programas de reabilitação, e faz as suas próprias reparações de veículos.

**Organização e gestão.** O Diretor Geral da empresa também é o Diretor de Finanças e de TI. Este é assistido por um gestor de marketing.

**Contexto político.** A expansão da Topack foi apoiada pelo aumento da taxa de importações em produtos de plástico de 7.5% para 35%. Este aumento encorajou a Topack a investir em produção local de garrafas de plástico para medicamentos, por exemplo.<sup>4</sup>

**Desafios.** O principal desafio da Topack incluem a competição de importações de contrabando.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Pitcher (2002).

<sup>4</sup> Pitcher (2002).

<sup>5</sup> *Financial Times*, 26 June 1997.



## Capítulo 18

### FARMACEUTICAS

#### 18.1 Perfil do Sector

**Contexto e panorama geral.** O mercado farmacêutico em Moçambique é dominado pelos medicamentos genéricos importados. Uma cadeia de 40 farmácias estatais opera atualmente em áreas urbanas, estas farmácias são conhecidas como Farmac. Estes pontos de venda focam-se em genéricos de baixo custo.

**Perfis e linhas de negócio de grandes empresas.** A produção farmacêutica iniciou-se em Moçambique no ano de 2000, quando um grupo de investidores portugueses criaram a empresa Final Farmacêutica. Esta empresa já foi subsumida, conforme descrito na próxima secção, na recentemente estabelecida Sociedade Moçambicana de Medicamentos (SMM), uma nova instituição de produção fundada através de um acordo de cooperação entre o Governo de Moçambique e o Governo do Brasil. A empresa SMM é atualmente a única produtora ativa de medicamentos em Moçambique, sendo a oferta de antirretrovirais para as vítimas do VIH/SIDA seu principal foco.<sup>1</sup> O perfil desta empresa encontra-se na próxima secção.

**Contexto político.** O mercado farmacêutico de importação e retalho foi liberalizado e está agora aberto a empresas locais e internacionais, sujeito a supervisão técnica e de qualidade. Os preços são regulados através de um sistema onde o custo e a margem de lucros são fixados para cada parte da distribuição dos medicamentos.

O sector privado tem vindo a ser regulado em termos de qualidade e preço desde a década de 90. Os medicamentos importados têm de obter uma licença e ser registados no Departamento Farmacêutico e são, em princípio, sujeitos a uma análise química pelo Laboratório Nacional de

<sup>1</sup> Moçambique tem uma taxa anormalmente alta de incidência de VIH/SIDA. Está estimado que, apesar dos programas apoiados por um conjunto de doadores (incluindo o Governo dos EUA, a organização humanitária CARE e a Universidade de Cornell), apenas metade da população infetada com VIH/SIDA tem acesso a medicamentos antirretrovirais.



Controlo de Qualidade de Medicamentos. Os regulamentos emitidos pelo Ministério da Saúde estabelecem normas que as farmacêuticas e armazéns têm de seguir, sendo que as farmacêuticas são sujeitas a inspeções aleatórias efetuadas pelo Departamento de Inspeção-Geral do Ministério da Saúde.

A publicidade a medicamentos é proibida, como a promoção de medicamentos de marca através da oferta de presentes, exceto no caso de objetos de valor insignificante. Os prescritores de medicamentos e fornecedores estão totalmente proibidos de receber ‘incentivos’ de empresas de medicamentos.

### *Desafios.*

- Fora de Maputo, as redes de distribuição e as instalações de armazenamento são insuficientes.
- Encontrar profissionais qualificados (farmacêuticos e químicos) com experiência relevante é difícil.
- Inexistência de um sistema de regulação efetivo que consiga monitorizar as importações ilegais.

**Desenvolvimentos recentes.** Em Março de 2012, a empresa Bluepharma, uma produtora portuguesa de medicamentos genéricos, abriu uma empresa subsidiária em Maputo. Esta empresa subsidiária está envolvida na importação de produtos farmacêuticos, na assistência no registo de novos produtos, e na prestação de serviços de consultoria a empresas farmacêuticas que pretendam estabelecer-se em Moçambique.

A GlaxoSmithKline e Vodafone lançaram recentemente uma iniciativa que usa tecnologia básica de telefones móveis para aumentar as taxas de vacinação entre as crianças.<sup>2</sup>

## **18.2 Perfil de uma Grande Empresa**

### **18.2.1 Sociedade Moçambicana de Medicamentos**

**Detalhes básicos.** A SMM, é uma empresa farmacêutica recente que iniciou a sua produção em Julho de 2012. Foi fundada através de uma iniciativa entre os Governos de Moçambique e do Brasil. Esta empresa emprega atualmente mais de 50 pessoas.

<sup>2</sup> Business Monitor International. 2013. Mozambique pharmaceuticals and healthcare report Q4 2013: includes 10-year forecasts to 2017. Business Monitor International, London.

**História.** A iniciativa que estabeleceu a SMM foi iniciada em 2003, no seguimento de discussões entre o Presidente Lula do Brasil e o Presidente Chissano de Moçambique. Em 2008, a fundação brasileira Fiocruz foi designada pelo Ministro da Saúde moçambicano para liderar este projeto e a produtora farmacêutica brasileira Farmanguinhos foi indicada para executar esta operação. Segundo o plano acordado o Brasil doaria 13 milhões de reais (que era equivalente a 7.2 milhões de dólares naquela altura) em equipamento e faria posteriormente um investimento adicional de 40 milhões de reais (22.2 milhões de dólares) entre 2008 e 2014. Durante este período, um programa substancial de transferência de conhecimento sobre produção tecnológica farmacêutica seria realizado pelo instituto Farmanguinhos.

Como parte desta iniciativa, o Governo moçambicano estava responsável por adquirir uma instalação de produção. Assim, em 2008, o Governo adquiriu a empresa Final Farmacêutica localizada em Matola, perto de Maputo. A Final Farmacêutica foi estabelecida por acionistas privados moçambicanos em 2000 com o objetivo original de produzir soros. Esta empresa comprou conhecimento e tecnologia à Megkon Limitada da África do Sul, mas em 2002 a Megkon iniciou o processo de insolvência e o projeto foi abandonado. No ano seguinte, com o suporte do ISCTEM (Instituto Superior Politécnico), a Final Farmacêutica iniciou as suas operações produzindo soluções parenterais (soro fisiológico e de glicose).

A aquisição da Final Farmacêutica pelo Governo moçambicano, em conjunto com a transferência tecnológica e o programa de investimento liderado pelo Farmanguinhos/Fiocruz, criaram as bases do projeto da SMM.

**Atividades correntes e produtos.** As três linhas de produtos da SMM são grandes volumes de injeções, medicamentos antirretrovirais e vários medicamentos básico em forma de comprimido e cápsula. Esta empresa tem uma capacidade instalada de 3 milhões de injeções de grande volume e de 1.5 bilhões de tabletes e cápsulas. A sua produção inclui medicamentos de antibiótico para o HIV, doenças do sistema nervoso central, hipertensão, diabetes, perturbações hematológicas e nutritivas.

**Cadeia de valor e de marketing.** Atualmente, todos os ingredientes ativos e consumíveis são importados do Brasil através do Farmanguinhos.

**Agenda de desenvolvimento.** O plano atual prevê uma eventual transferência de tecnologia para 21 produtos para a SMM da Farmanguinhos. Técnicos estão a ter formação profissional no Brasil e Moçambique com o objectivo de atingir a produção local de pelo menos 5 dos 21 produtos em 2014. Está previsto que a SMM possa, no futuro, exportar produtos para países na região Subsariana.



# IGC International Growth Centre

O International Growth Centre pretende promover o crescimento sustentável nos países em desenvolvimento, oferecendo assessoria política orientada e tendo como base investigação de fronteira. Baseado na *London School of Economics* (LSE) e em parceria com a Universidade de Oxford. O IGC foi iniciado e é financiado pelo Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido.

O IGC tem programas ativos no Bangladesh, Etiópia, Gana, Índia (Central e Bihar), Moçambique, Paquistão, Ruanda, Serra Leoa. Sul do Sudão, Tanzânia, Uganda e Zâmbia e suporta mais de 200 projetos de investigação individuais em temas relacionadas com governança, capital humano. Agricultura, infraestruturas, comércio, capacidades das empresas, capacidade do Estado, macroeconomia, finanças e mudanças climáticas.

O IGC é dirigido por um Grupo de Coordenação, que consiste em dois diretores académicos – um na London School of Economics e um na Universidade de Oxford, bem como académicos de universidades britânicas e americanas de prestígio.

## **Contact us:**

International Growth Centre  
London School of Economics and Political Science  
4th Floor  
Tower Two  
Houghton Street  
London WC2A 2AE  
United Kingdom

[www.theigc.org](http://www.theigc.org)

+44 (0)20 7955 6144

For all enquiries, please contact  
Helen Sims: [h.l.sims@lse.ac.uk](mailto:h.l.sims@lse.ac.uk)

